



Sociální služba jako rodinný podnik

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Markéta Mazánková

Vedoucí práce:

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce

Sociální služba jako rodinný podnik

Jméno a příjmení: **Markéta Mazánková**
Osobní číslo: E17000049
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování odborné rešerše k řešené problematice.
2. Charakteristika vybraného rodinného podniku a možnosti dalšího rozvoje.
3. Vytvoření návrhu budoucího rozvoje analyzovaného podniku.
4. Vyhodnocení návrhu změn dle stanovených kritérií a vyslovení závěrů.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.
- MACHEK, Ondřej. 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.
- ROUVINEZOVÁ, Denise Kenyon a John L. WARD. 2016. *Rodinná firma: Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister & Principal. ISBN 978-80-7485-095-0.
- SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.
- ZELLWEGER, Thomas. 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Ing. Igor Prokeš, ředitel

Vedoucí práce:

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

30. července 2020

Markéta Mazánková

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na návrh dalšího rozvoje rodinné firmy JIPRO-CASH s.r.o., která je poskytovatelem sociálních služeb, a i z tohoto důvodu je známá spíše pod názvem Domov Potoky. V úvodu práce jsou teoreticky vymezeny rodinné podniky a sociální služby a na základě toho jsou stanovena kritéria pro další rozvoj firmy. V praktické části je nejprve představen Domov Potoky a jeho historie, a následně je provedena strategická situační analýza. Zjištěné výstupy jsou shrnuty pomocí SWOT analýzy, která slouží také jako podklad pro návrh dalšího rozvoje firmy. V poslední části práce je představen plán možného rozvoje společnosti, který je následně vyhodnocen dle stanovených kritérií.

Klíčová slova

Rodinný podnik, sociální služba, financování sociálních služeb, SWOT analýza, PEST analýza.

Annotation

Social services as a family business

This bachelor thesis is focused on the future development of a family-owned company JIPRO-CASH s.r.o. As the firm operates in the field of social services, it is more known as Domov Potoky. In the theoretical introduction, ideas of both family-owned companies and social services are described, upon which criterias for the firm's future development has been identified. In the practical part Domov Potoky and its history is first presented, followed by a strategical situational analysis. Results are summed in a SWOT analysis, which then serves as a source for the proposal of the company's future development. The conclusion presents a plan of the company's future development and asses the same according to the set criterias.

Keywords

Family business, social services, financing of social services, SWOT analysis, PEST analysis.

Poděkování

Touto cestou bych velmi ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce, doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D., za vstřícný přístup, cenné rady a připomínky, které mi při vypracování práce poskytla. Děkuji také vedení společnosti JIPRO-CASH s.r.o. za čas a poskytnutí potřebných informací k vytvoření této práce. V neposlední řadě děkuji také rodině za trpělivost a podporu.

Obsah

Seznam zkratk.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam obrázků.....	15
Úvod.....	16
Cíl bakalářské práce.....	17
1 Rodinný podnik.....	19
1.1 Následnictví.....	22
1.2 Silné a slabé stránky rodinného podnikání.....	23
1.2.1 Silné stránky.....	23
1.2.2 Slabé stránky.....	24
1.3 Shrnutí pro kritéria.....	24
2 Sociální služba.....	25
2.1 Podmínky přijetí.....	26
2.2 Značka kvality sociálních služeb.....	27
2.3 Financování sociálních služeb.....	28
2.4 Shrnutí pro kritéria.....	29
3 Postup hodnocení současného stavu firmy.....	30
3.1 Strategie firmy.....	30
3.1.1 Definice strategie.....	30
3.2 Strategická situační analýza.....	31
3.2.1 Finanční analýza.....	32
3.2.2 PEST analýza.....	33
3.3 SWOT analýza.....	33
3.4 Shrnutí pro kritéria.....	34
4 JIPRO-CASH s.r.o.....	35
4.1 Popis podniku.....	35

4.1.1	Poslání	37
4.2	Analýza vnějšího okolí společnosti	38
4.2.1	PEST analýza.....	38
4.2.2	Porterův model pěti sil.....	42
4.3	Analýza vnitřního prostředí společnosti	44
4.3.1	Finanční analýza.....	44
4.3.2	Lidské zdroje	46
4.3.3	Marketing.....	47
4.3.4	Aktuálně řešené problémy v Domově Potoky.....	48
4.4	Specifika vnitřního prostředí firmy z hlediska rodinného podnikání	49
4.5	Vyhodnocení pomocí SWOT analýzy	49
5	Budoucnost Domova Potoky	52
5.1	Strategie budoucího rozvoje	52
5.2	Následnictví	52
5.3	Návrh rozvoje.....	53
5.3.1	Zhodnocení plánu rozvoje	54
	Závěr.....	56
	Seznam použitých zdrojů.....	57
	Seznam příloh.....	60

Seznam zkratk

APSS ČR	Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky
BP	Bakalářská práce
DZR	Domov se zvláštním režimem
KÚ	Krajský úřad
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
PnP	Příspěvek na péči

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vybrané ukazatele finanční analýzy společnosti JIPRO-CASH s.r.o.	45
Tabulka 2: SWOT analýza firmy JIPRO-CASH s.r.o.	50
Tabulka 3: Souhrnná tabulka hodnocení stanovených kritérií.....	55

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model tří kruhů.....	20
Obrázek 2: Struktura financování sociálních služeb	28
Obrázek 3: Logo Domova Potoky.....	36
Obrázek 4: Demografická křivka ČR.....	41

Úvod

Rodinné podnikání je oblastí, na kterou každý může pohlížet úplně z jiného úhlu a je stále aktuálním tématem nejen pro ty, kterých se rodinné podnikání týká, ale pro společnost celkově. Někdo vnímá zázemí rodinné firmy jako velké plus, pro jiného je naopak nepředstavitelné, že by měl pracovat s někým z blízkého rodinného kruhu. Veškerá pozitiva i negativa rodinného podnikání jsou tedy pro každého konkrétního jedince velkým otazníkem a je na každém jednotlivci, zda pro něj bude zázemí rodinného podniku a úskalí s rodinným podnikáním spojená pozitivním přínosem nebo naopak negativním strašákem, kterému se raději vyhne.

Rodina je skupinou osob navzájem si blízkých a propojených různými vztahy a vazbami. Ať už jde o rodinu blízkou (rodiče, děti, sourozence) nebo i vzdálenější příbuzenstvo (tety a strýcové, bratřenci a sestřenice apod.), stále se jedná o propojení, které označuje jakoukoliv společnou podnikatelskou aktivitu za rodinné podnikání.

V této bakalářské práci je problematika zkoumána a řešena v rovině podnikání v oblasti sociální práce a služeb, jelikož tato oblast podnikání je autorce blízká. Sama je zaměstnána již třetím rokem v rodinné firmě zaměřené na sociální službu, kde jsou blízké rodinné vazby nejen mezi členy vedoucího managementu organizace.

V jednotlivých kapitolách práce je téma vymezeno prostřednictvím definic rodinného podniku, uznávanými a užívanými nejen v naší republice, ale i ve světě. Autorka ve své práci přibližuje problematiku financování sociálních služeb. Hlavním záměrem této práce je popsat možnosti rozvoje podniku, a vybrat nejzajímavější a nejefektivnější způsob dalšího možného rozvoje podniku.

Jelikož se popisovaný a zkoumaný podnik ve své činnosti soustředí na pobytovou sociální službu, je konkrétněji vymezena problematika poskytování sociální služby, fungování a udržitelnosti takto zaměřeného podniku. Vybraný rozvojový záměr je zkoumán převážně ve smyslu přínosu konkrétního rozvoje pro společnost.

Cíl bakalářské práce

Cílem BP je na základě vymezení specifík rodinného podnikání a úskalí spojených s podnikáním v oblasti sociálních služeb vypracovat návrh dalšího rozvoje takového podniku na konkrétním příkladu. Kromě teoretického vymezení zmíněné problematiky je proto dílčím cílem práce hodnocení stavu pro možný návrh dalšího rozvoje rodinného podniku, který se zabývá sociálními službami.

Výstupem BP je nastavení parametrů pro zvolení nejvhodnějšího rozvojového plánu a jeho udržitelnost a přínos v oblasti poskytování sociálních služeb.

Pro dosažení cíle byly stanoveny následující kroky. Nejprve teoreticky popsat fungování rodinného podniku a vymežit jeho specifika v České republice. Dalším krokem je vymezení pojmu „sociální služba“ se zaměřením na službu pobytovou. V návaznosti na jmenované je nezbytné analyzovat vývoj konkrétního rodinného podniku zaměřeného právě na tuto problematiku. Získaná zjištění jsou vyhodnocena pomocí SWOT analýzy a na základě vybraných ukazatelů jsou nastíněny možnosti dalšího rozvoje daného podniku, včetně výběru nejvhodnějšího plánu pro rozvoj a jeho následné zhodnocení dle nastavených kritérií. Ta byla vymezena na základě zpracování rešerše v rámci teoretické části bakalářské práce v kapitolách 1 až 3. Autorka stanovila kritéria, se kterými by měl management firmy při plánování budoucího rozvoje pracovat z hlediska akceptování specifík jak rodinného podnikání, tak i sociálních služeb. **Kritéria** pro hodnocení plánu rozvoje rodinného podnikání v oblasti sociálních služeb byla na základě toho stanovena následovně:

1. Firma má stanovenou strategii dlouhodobého rozvoje v písemné podobě.
2. Vlastník má zpracovanou strategii následnictví z hlediska specifík rodinného podnikání.
3. Podnik s předmětem činnosti v sociálních službách má své povinnosti a řeší nepříznivou sociální situaci a zabraňuje sociálnímu vyloučení.
4. Podnik dodržuje příslušné legislativní normy a standardy kvality v oblasti sociálních služeb.
5. Podnik svojí činností naplňuje, v souladu se Střednědobým a Akčním plánem rozvoje daného kraje, uspokojení potřeby sociálních služeb, a to umožňuje jeho zařazení do Základní sítě poskytovatelů těchto služeb.

Metriky pro hodnocení stanovených kritérií

Uvedená kritéria jsou v práci hodnocena v jednotlivých částech, kde byla zmíněna slovním souhrnem, zda byla naplněna či nikoliv. Hodnocení každého z kritérií vychází z osobní zkušenosti autorky, na základě informací získaných rozhovory s vedením podniku a z výstupů jednotlivých kapitol bakalářské práce.

Kromě slovního hodnocení v závěru jednotlivých kapitol, je na konci 5. kapitoly vložena souhrnná tabulka 3, která obsahuje zhodnocení naplnění jednotlivých kritérií. V tabulce 3 není použito termínů slovních, ale hodnocení ANO a NE je nahrazeno číselným vyjádřením. V souhrnné tabulce 1 znamená ANO – kritérium bylo naplněno, a není potřeba se více zabývat jednotlivými částmi vedoucími k jeho splnění, a 0 je NE. V případě uvedení nulového hodnocení konkrétní kritérium naplněno nebylo a autorka doporučuje postup, který by k jeho naplnění směřoval. Zpravidla se jedná o vypracování konkrétních dokumentů, které by odpovídaly požadavkům pro naplnění daného kritéria, a byly by tedy majiteli podniku nápomocny v každé z dosud nepodchycených a nedopracovaných oblastí, které jsou aktuálně řešeny nahodilými provizorními řešeními, nebo nejsou řešeny vůbec. Pokud je kritérium označeno 0, je ve vedlejším sloupci stanoven odhad, z kolika procent je toto kritérium prozatím naplněno. V posledním sloupci zmíněné tabulky 3 autorka na základě konzultace s vedením společnosti stanovila jednotlivým kritériím váhu, dle zkušeností, zvyklostí a osobních preferencí vedení. Tato váha vychází z předpokladu, že všechna kritéria dohromady dávají 100 %.

1 Rodinný podnik

Rodinné podnikání a existence rodinných podniků je jedním z nejstarších způsobů podnikání pro zajištění si obživy. Rodinné firmy fungovaly od nepaměti, avšak jejich pojmenování a vymezení tohoto způsobu obživy našlo své definice a ukotvení až v době moderní.

Při zakládání rodinných podniků bývá jedním z hlavních hnacích motorů založení firmy a jejího úspěšného rozkvětu skutečnost, že současní vlastníci plánují předat kontrolu nad podnikem další generaci. Provozování takového podniku minimalizuje pro příslušníky rodiny nejistoty na trhu práce, a dává jim tak příležitost pracovního uplatnění a profesního růstu (Kenyon – Rouvinez, 2016).

Vymezení a definice rodinného podnikání se může ve světě i v České republice v některých bodech odlišovat a definice, která by v plné šíři obsáhla význam rodinného podnikání, chybí. Dle Odehnalové tuto skutečnost doznávají i členové International Enterprise Research Academy. Řada definic uvedených v odborné literatuře sleduje rodinný podnik z různých úhlů pohledu, avšak výrazným rysem charakterizujícím rodinné podnikání je dle profesora Koiranena z Finska vlastnictví. Kritérii pro definici rodinného podniku mohou být například: počet generací v rodinném podniku, počet rodinných příslušníků, kteří jsou na rodinném podnikání zainteresováni či zaměstnávání členů rodiny atd. (Rydvalová et al., 2015).

Definice provedená na Stockholm School of Economics rodinný podnik definuje třemi následujícími charakteristikami:

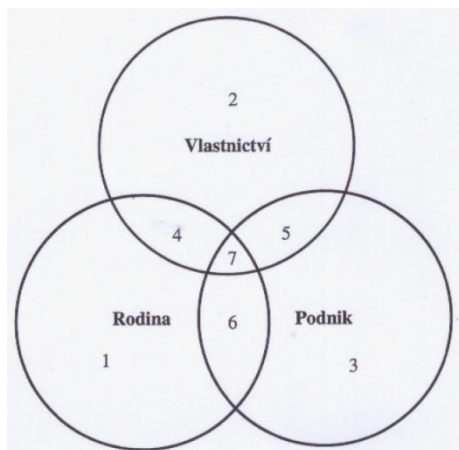
1. Ve firmě aktivně působí tři nebo více členů rodiny.
2. Podnik ovládá rodina nejméně po dobu dvou generací.
3. Úmyslem současných rodinných vlastníků je předání kontroly nad podnikem příští generaci rodiny.

Úspěšnost rodinného podnikání, pro všechny zúčastněné členy rodiny, minimalizuje nejistoty na trhu práce, upevňuje podnikatelské vztahy a ve většině případů posiluje hrdost na místní společenství (Kenyon-Rouvinez, 2016).

Jak bylo zmíněno již v úvodu této kapitoly, lze rodinný podnik obtížně definovat. Na konci minulého století využili autoři Shanker a Astrachan tři základních definic rodinného

podniku, které se liší mírou zapojení rodiny v podnikání. Setkáváme se tak s širokou definicí, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku a kde existuje záměr vlastníků udržet podnik v rodině. Dále nás seznamují se středně širokou definicí, kde je rodinným podnikem takový, kde zakladatel či potomci podnik řídí a zároveň nad ním mají vlastnickou kontrolu. Poslední, úzká definice říká, že za rodinný podnik můžeme považovat takový podnik, kde je angažováno více rodinných generací a více než jeden člen rodiny má v takovém podniku významné manažerské postavení (Koráb, 2008).

Jako přiblížení a názornou ukázkou rodinného podnikání můžeme použít model tří kruhů, které se vzájemně protínají a vytvářejí až sedm podmnožin. Každý z rodinných příslušníků tak může patřit do jiné množiny a stejně tak zde najdou své místo i zaměstnanci, kteří k rodině nijak nenáleží. Model tří kruhů byl oficiálně publikován v roce 1996 a je vhodným nástrojem k identifikaci konfliktů, které se v rodinných podnicích mohou objevovat. Pro svou jednoduchost si tento model získal oblibu v akademické literatuře i odborné praxi (Machek, 2017).



Obrázek 1: Model tří kruhů

Zdroj: Machek, 2017

U rodinných podniků můžeme také často pozorovat komplikace při obsazování jednotlivých pozic managementu. Starší rodinní příslušníci jen neradi opouští své pozice ve vedení a mladším zase chybí dostatečné kompetence. Velký problém se tak objevuje v oblasti následnictví, kdy kromě zmíněných skutečností vstupuje do popředí mnohdy také soupeření mezi sourozenci či dědici, kteří nesouhlasí se stanoveným následníkem apod. Problémovými okruhy v rodinných podnicích může být např. komunikace, motivace, týmová práce, nedostatek kapitálu či výměna generací (Koráb, 2008).

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR přednesla koncem roku návrh, ze kterého vyplynula definice rodinného podniku, která byla schválena vládou České republiky. Díky této skutečnosti, lze mezi odbornou i většinovou veřejnost šířit definici, která vymezuje rodinný podnik jako rodinnou korporaci či rodinnou živnost. Pro bližší upřesnění je uváděno (MPO, 2019):

- 1) Pokud je v podniku více jak nadpoloviční počet společníků tvořen zástupci jedné rodiny a alespoň jeden z členů rodiny je statutárním orgánem, je takový podnik označován za rodinnou obchodní korporaci. Stejně označení je používáno i v případě, že členové jedné rodiny přímo či nepřímo vykonávají převážnou většinu hlasovacích práv a kdy je opět alespoň jeden člen rodiny člen statutárního orgánu popsané obchodní korporace. Dále se s pojmem rodinná korporace setkáváme tehdy, kdy je většina hlasovacích práv vykonávána ve prospěch rodiny fundací¹ či správcem svěřeneckého fondu a pokud je, stejně jako v předchozích popisech, alespoň jeden člen rodiny členem statutárního orgánu fundace nebo se jedná o správce svěřeneckého fondu.
- 2) Jako rodinná živnost je popisováno podnikání, kdy se svou prací či majetkem podílejí alespoň dva členové rodiny a držitelem živnostenského či jiného oprávnění k podnikání je nejméně jeden z členů této rodiny.
- 3) Pro účely rodinného podniku jsou za členy jedné rodiny považováni společně pracující manželé či partneři, dále pak příbuzní alespoň jednoho z manželů až do třetího stupně, osoby sešvagřené s manžely či partnery až do druhého stupně a v neposlední řadě jsou to hlavně příbuzní v přímé linii či sourozenci. Pokud je mezi zmíněnými osobami takový jedinec, který není zcela svéprávný či je osobou nezletilou, je při hlasování zastoupen zákonným zástupcem (v případě nezletilosti) nebo v případě omezené svéprávnosti opatrovníkem).

Uvedené vymezení rodinného podniku umožnilo v březnu roku 2020 spustit přes Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR registraci rodinných podniků. Tento proces vedl k potřebě doplnění o formulaci, že mezi rodinné firmy budou nyní patřit i ty, které vlastní jen jeden člen rodiny, jenž je zároveň jediným statutárním zástupcem, a další členové rodiny jsou ve firmě zaměstnání (MPO, 2020).

¹ Rodinná fundace slouží k podpoře zakladatele a osob blízkých zakladateli anebo její činnost směřuje k podpoře zakladatele či jeho blízkých osob (Bureš, 2018)

Autorka práce ze své vlastní zkušenosti vnímá podnik jako rodinný, když jsou v něm zapojeni minimálně dva členové rodiny v přímé linii, a to v různém časovém či organizačním uspořádání. Např. jeden z rodinných příslušníků firmu právnické osoby vlastní, je jednatelem společnosti a na jeho podpisu záleží veškerá důležitá smluvní ujednání apod. (např. podpisy úvěrových smluv, žádosti o dotační prostředky aj.). Ostatní členové rodiny mohou být zaměstnanci daného podniku a podílejí se svými činnostmi na řádném fungování podniku, jeho udržitelnosti a případném rozvoji. Další možností je situace, kdy již došlo ke generačnímu předání takové společnosti v rámci rodiny.

Záleží ale na zvolené právní formě podnikání, v případě podnikání fyzické osoby lze pro vymezení rodinnosti podniku použít institut rodinného závodu. To znamená, že za rodinný podnik lze považovat takový závod, kde společně například pracují manželé, případně s jedním z manželů pracuje někdo z příbuzných, a to až do třetího stupně, či osoby s manželou sešvagřené (platí do druhého stupně) a to tehdy, kdy je závod ve vlastnictví některé z těchto osob (ČESKO, 2012).

Rodinné podnikání má svá specifika, kterými jsou např. následující:

- *Rodinu a podnikání většinou nelze v procesu rodinného podnikání oddělit.*
- *Majitelé rodinných firem chtějí předat firmu svým dětem a uvědomují si, že včasnost předání firmy má vysoký význam.*
- *Proces předávání firmy trvá více jak dva roky.*
- *Rodinné firmy dokáží na trhu prodat výhody vyplývající z rodinného zázemí firmy.*
- *Nejčastěji se rodinné firmy potýkají s problémy při náboru nových zaměstnanců a také motivací těch, kteří nejsou z rodiny (Jáč et al., 2017, s. 22)*

Ve vazbě na řešený problém v hodnocené firmě je dále řešena převážně otázka následnictví, která je pro rozvoj dané firmy v současnosti stěžejní.

1.1 Následnictví

Dle Denise Kenyon-Rouvinez (2016) je následnictví vlastnictví definováno jako akt úplného a nevratného právního předání majetku jednoho jediného vlastníka jinému. Nutně tento akt nemusí zahrnovat děti nastupující po svých rodičích. Další otázkou zůstává následnictví vůdcovství, které je definováno jako transfer nejvyššího postavení a s ním spojené odpovědnosti z osoby, která byla dosud touto funkcí pověřena (výkonný ředitel,

vlastník-manažer), a to na osobu jinou, bez ohledu na to, zda je či není členem rodiny. Právní pohled říká, že následnictví vlastnictví je důležitější než následnictví vůdcovství. Vůdcové mohou být propuštěni a najmuti noví. Ve většině zemí je však komplikované dostat zpět majetek, který už byl jednou převeden na konkrétní osobu.

Proces následnictví je nutno naplánovat předem, neboť problémy s ním související mohou mít fatální následky, a to nejen v rodinných podnicích. Pokud k naplánování následnictví nedojde s dostatečným předstihem, a aktuální vlastník například náhle zemře, mohou mít dohady dědiců/nástupců vliv na další fungování podniku a vést až ke krachu. Toto v praxi znamená, že každý vlastník rodinného podniku by měl mít téměř od prvopočátku stanovenou strategii následnictví v písemné podobě.

1.2 Silné a slabé stránky rodinného podnikání

Přehled nejběžnějších silných a slabých stránek rodinných podniků je užitečný zejména z toho důvodu, že by měl poukazovat na nejkritičtější aspekty rodinného podnikání. Z praktického hlediska může výčet typických silných a slabých stránek sloužit jako nástroj sebehodnocení, který naznačuje kritické problémy a příležitosti ke zlepšení. Silné a slabé stránky diskutované v této kapitole tedy představují potenciální zdroje konkurenční výhody a nevýhody, které jsou důležité pro strategickou pozici firmy (Zellweger, 2017).

1.2.1 Silné stránky

Jako silné stránky rodinných podniků lze označit:

- Ochota obětovat podnikání mnohem více času.
- Rychlý rozhodovací proces.
- Vysoký důraz na kvalitu.
- Schopnost týmové práce.
- Hrdost jako nástroj marketingu.
- Udržení know-how v rámci rodiny.
- Dlouhodobá orientace a kontinuita (Jansta, 2016; Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008; Zellweger, 2017).

1.2.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky rodinného podnikání patří:

- Závislost na rodině
- Neschopnost vypořádat se s následnictvím.
- Vysoké nebo naopak nízké nároky na rodinné zaměstnance
- Omezení zdrojů – lidských, finančních, ...
- Nejednoznačnost rolí
- Neochota riskovat.
- Dominantní postoj nejstaršího člena rodiny.
- Vyhýbání se a neřešení sporů (Donnelley, 1988, Jansta, 2016; Zellweger, 2017).

1.3 Shrnutí pro kritéria

V kapitole je vymezeno kritérium pro hodnocení plánu rozvoje firmy z hlediska rodinného podnikání, konkrétně pak následnictví. Jelikož tento podnik nemá zpracovány dokumenty následnictví, nebylo toto konkrétní kritérium naplněno. Autorka doporučuje schůzku s právníkem a písemné ukotvení přesného postupu převzetí podniku, které je v současné době pouze domluveným a předpokládaným budoucím aktem. Podrobněji je naplnění tohoto kritéria rozepsáno v kapitole 5.2.

Rodinné podniky jsou nejčastěji financovány z vlastních zdrojů (především zisk a odpisy). U rozvoje takových firem je to stejné, největší důraz je kladen na financování vlastním kapitálem. V poměrně hojné míře, ale méně než u první možnosti, je využíváno dalších zdrojů financování jako jsou bankovní úvěry či půjčky od společníků. U rozvoje sociální služby, ač je rodinným podnikem, to však neplatí. Zisk, pokud služba nějaký vykazuje, je zpravidla investován do rozvoje společnosti ve smyslu zvýšení komfortu pro ubytované klienty. Případný rozvoj o poskytování nové služby musí být tedy financován jinými zdroji, než je vlastní kapitál (Koráb, 2008).

Přiblížení způsobu, jakým by byl financován rozvoj Domova Potoky je popsán v kapitole 5.3.1.

2 Sociální služba

Pro účely této práce je řešeno definování sociální služby a rozličné problémy z provozování takové služby plynoucí. Je nezbytné zároveň poznamenat, že aktuálně vnímáme obrovské rozdíly mezi jednotlivými sociálními službami a místy, kde jsou provozována, a zároveň se také jako problematický jeví právní status, který službě náleží. Tato skutečnost se odráží v poskytování sociálních služeb nejen v České republice, ale napříč všemi státy celé Evropy. Objevují se tak rozdíly mezi službami zřizovanými státem, krajem či městem a oproti tomu službami, které zřizuje a provozuje právnická osoba.

Situace na trhu sociálních služeb v České republice se jeví jako poměrně problematická. S ohledem na demografický vývoj, kdy se současná populace díky pokroku v medicíně dožívá mnohem vyššího věku, je poptávka po sociální službě výrazně vyšší než aktuální nabídka. Vládou jsou podporovány spíše služby ambulantní a terénní, a u služeb pobytových se s ohledem na trend Evropské unie upouští od velkokapacitních zařízení a jsou podporovány spíše služby s nižším počtem lůžek, odpovídající materiálně technickému standardu a odpovídající pravidlům bezbariérovosti zařízení. Např. Ústecký kraj podporuje vznik zařízení s kapacitou lůžek do 25 a k tomuto modelu se následně přiklání i další kraje ČR. Ekonomicky jsou tato zařízení bez podpory státu (dotace Ministerstva práce a sociálních věcí – dále jen MPSV, rozdělované krajským úřadem – dále jen KÚ) neudržitelná, a proto je jejich vznik i podpora neustále řešena současnou vládou (Matoušek et al., 2012).

Sociální služba je definována zákonem 108/2006 Sb., o sociálních službách. Dle této definice se sociální službou rozumí činnost nebo soubor činností, které zajišťující pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. Konkrétní sociální služby dělíme podle druhu služby (služby sociální péče, služby sociální prevence a sociální poradenství) a podle formy poskytování (ambulantní, terénní a pobytová).

Sociální podnik má svou definici a sociální služba též. Výklad těchto termínů nijak nevyklučuje, že sociální podnik nemůže poskytovat sociální službu. V praxi však můžeme zaznamenat drobné odlišnosti a je nezbytné, rozlišovat, zda se jedná o sociální podnik či sociální službu. Pokud bychom se blíže zabývali definicí sociálního podniku, tak tento

provozuje aktivity, které prospívají společnosti a životnímu prostředí. Stejný úkol má také sociální služba, která ve svých činnostech přispívá k celkovému řešení nepříznivých situací zájemců o službu a tím přináší blaho společnosti.

Sociální podnikání často hraje významnou roli v místním rozvoji a vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním či kulturním znevýhodněním. Co se týče zisku, tak tento je z větší části použit pro další rozvoj sociálního podniku. U sociálních služeb se zpravidla se ziskem nesetkáváme, neboť hospodaření na konci účetního období vykazuje nulu – příjmy se rovnají výdajům. Tak jako je pro sociální podnik důležitý zisk, tak stejně významnou roli hraje také sledování veřejného zájmu a zvýšení veřejného prospěchu (tuto skutečnost sleduje a naplňuje i sociální služba). Sociální podnik i sociální služba sledují veřejně prospěšný cíl, který mají formulován v zakládajících dokumentech. Sociální podnik vzniká a následně se rozvíjí podle principu tzv. trojího prospěchu (triple bottom line) – konkrétně se jedná o prospěch ekonomický, sociální a enviromentální. V praxi se můžeme setkat také s termínem integrační sociální podnik, který je specifický tím, že zaměstnává osoby znevýhodněné na trhu práce, a to v rozsahu třetiny až poloviny celkového počtu zaměstnanců podniku. V Evropě se s termínem sociálního podnikání setkáváme od 19. století, v ČR se tato aktivita začala intenzivněji rozvíjet až v první dekádě 21. století (Matoušek et al., 2013).

Jelikož je specifík podnikání v oblasti sociálních služeb více, následuje zaměření na vybrané oblasti, především se autorka zaměřila na financování sociálních služeb. Autorka vnímá ze své vlastní zkušenosti tuto oblast jako problematickou v celém spektru sociálních služeb, pro soukromé poskytovatele je však financování oblastí nejpodstatnější.

2.1 Podmínky přijetí

Každá sociální služba má své specifické podmínky přijetí. Vždy se však jedná o skutečnost, že zájemce musí odpovídat cílové skupině vyspecifikované pro každé konkrétní zařízení. Nepřípustné je, aby do sociální služby byl přijat zájemce, který cílové skupině neodpovídá. Často se jedná o specifikaci danou věkem, druhem onemocnění či handicapu a v některých případech i trvalým pobytem zájemce.

Podmínkou přijetí naopak nesmí být výše přiznaných důchodových dávek a ve většině případů a u většiny poskytovatelů pobytové sociální služby to pak není ani skutečnost, zda již byl přiznaný příspěvek na péči. Nízký příjem zájemce o služby nesmí být důvodem

odmítnutí žádosti, neboť úhrada za ubytování a stravu je daná vyhláškou a chybějící finance na pokrytí služby získává poskytovatel od rodinných příslušníků, ale zejména z dotačních prostředků. Soukromí poskytovatelé také často oslovují obce a města trvalého pobytu klienta služby a žádají o dotace na každého konkrétního jednotlivce, a to dle výše přiznaného důchodu a následně částky chybějící na úhradu služby pro konkrétního klienta (interní dokumenty společnosti).

2.2 Značka kvality sociálních služeb

Značka kvality je určitým druhem certifikace, která by měla vypovídat o kvalitě konkrétní sociální služby. Systém udělování značky kvality by měl každému zájemci o službu napovědět a být mu pomocníkem při rozhodování, kterou sociální službu zvolit.

Tento systém certifikace byl postupně vyvíjen od roku 2009 a primárně byl zacílen na domovy pro seniory. Postupně se přidávali i další služby (od roku 2013 domovy se zvláštním režimem a 2014 služby ambulantní a pečovatelské). První certifikace byla udělena v roce 2011 a v současné době se se značkou kvality můžeme setkat u řady sociálních služeb napříč celou republikou. Správcem značky kvality a garantem procesu certifikace je Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky, která připravila celý proces certifikace a přidělování hvězd konkrétním zařízením.

Certifikaci sociální služby Značkou kvality provádí vždy min. dvoučlenný tým certifikátorů (hlavní certifikátor, certifikátor).

Certifikační tým původně působil v počtu 6 osob, které byly jmenovány certifikátory systému, a to na základě jmenovacího dekretu. K tomuto jmenování došlo po ukončení pilotních certifikací ve 12 domovech pro seniory, a to k 21. 6. 2011, kdy byl tento systém oficiálně zpřístupněn veřejnosti. Všichni certifikátoři se podíleli na vzniku a pilotním ověření systému Značka kvality v sociálních službách.

Důvodem pro získání Značky kvality je pro poskytovatele sociálních služeb skutečnost, že mohou demonstrovat kvalitu zařízení směrem k uživatelům, jejich rodinným příslušníkům a široké veřejnosti, zvýšit prestiž své organizace, získat odbornou zpětnou vazbu na poskytované služby, prezentovat své zařízení a příklad dobré praxe na webu Značky kvality či získat doporučení, v jakých oblastech je možné se dále zlepšovat. Značka kvality je systém udělování hvězd, který je často přirovnáván ke hvězdám hotelů

a stejně tak je zařízení veřejností hodnoceno. Čím více hvězd má, tím lépe na zájemce působí. (APSS ČR, 2011).

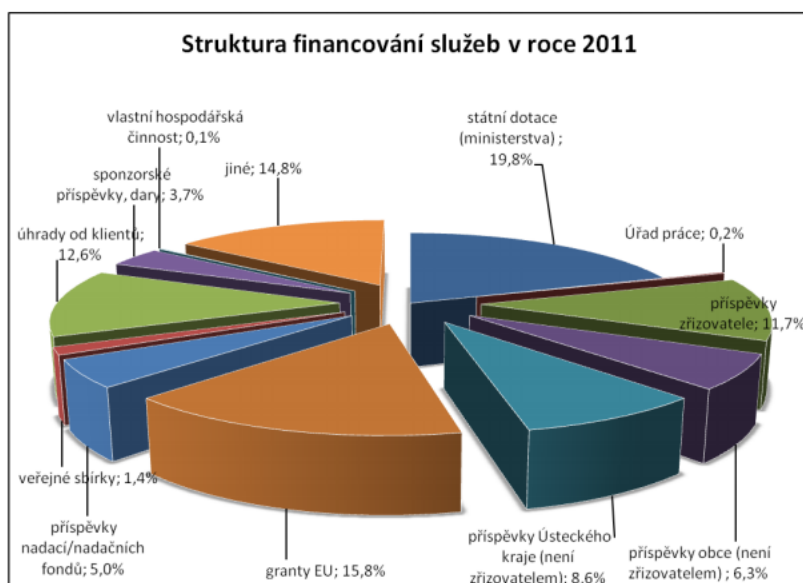
2.3 Financování sociálních služeb

Zúčastněnými stranami financování systému sociálních služeb jsou: stát, nižší správní celky, poskytovatelé, uživatelé a ostatní drobní donátoři. Nástroje financování je vhodné kombinovat a je nezbytné myslet na to, že každá sociální situace vyžaduje specifickou kombinaci nástrojů financování. Mechanismus financování sociálních služeb je kvalitní tehdy, kdy podporuje zamýšlené chování subjektů i objektů (uživatelé sociálních služeb) sociální politiky (Čtvrtník, 2013).

Definice různých zdrojů se shodují, že hlavní princip financování sociálních služeb je vícezdrojový a stojí na čtyřech stěžejních pilířích, kterými jsou:

- a) platby uživatelů sociálních služeb,
- b) dotace z veřejných rozpočtů,
- c) příspěvek na péči (dále jen PnP) dle § 11, zákona č. 108/2006 Sb.,
- d) úhrada ošetrovatelské a rehabilitační péče ze zdrojů veřejného zdravotního pojištění (Vostatek et al., 2013; Herman et al., 2008).

Na následujícím obrázku č. 2 je vyobrazena struktura financování sociálních služeb (bez PnP) k poslednímu prosinci 2011.



Obrázek 2: Struktura financování sociálních služeb

Zdroj: SOCIOFACTOR, 2012

Nově připravovaný návrh financování sociálních služeb se v bodě dotací z veřejných rozpočtů zaměřuje na povinnou spoluúčast obcí a měst. V praxi to znamená, že města i obce by se měly spolupodílet na financování každé konkrétní služby, která pečuje o jejich občany.

Autorka práce na základě zkušeností potvrzuje propojení veškerých zdrojů financování sociálních služeb a vnímá je jako nezbytné pro řádné fungování sociální služby. Problematickým aspektem při rozdělování dotací z veřejných rozpočtů (konkrétně dotace rozdělované KÚ) se pro každou sociální službu jeví skutečnost zařazení či nezařazení do Základní sítě poskytovatelů sociálních služeb v daném kraji a soulad služby s Akčním plánem rozvoje (tj. Strategický dokument zaměřený na plnění stanovených cílů a rozvoje sociálních služeb dle mapované poptávky).

2.4 Shnutí pro kritéria

Tato kapitola obsahuje kritéria vztahující se k potřebným dokumentům a legislativě sociálních služeb a skutečnosti, zda služba svými činnostmi řeší konkrétní nepříznivou sociální situaci zájemce o službu a je v souladu s Akčním plánem a Střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb.

V kapitole se lze dočíst, že veškerá tato kritéria v současnosti naplněna jsou. Kromě skutečnosti, že jsou v Domově Potoky pravidelně aktualizovány standardy kvality a veškeré vnitřní postupy, dle kterých je služba poskytována, splňuje podnik svými činnostmi potřebu řešení nepříznivé sociální situace (konkrétně díky stanovené specifčnosti cílové skupiny) a udržuje veškerý směr svého rozvoje tak, aby byl v souladu s Akčním plánem i Střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb. Veškerý rozvoj odpovídá potřebám regionu, neboť jsou zohledňovány výstupy z jednání komunitních skupin, kterých je Domov Potoky aktivním účastníkem.

3 Postup hodnocení současného stavu firmy

V rámci hodnocení stavu rozvoje firmy jsou teoreticky vymezeny metody používané v bakalářské práci sloužící k analýze současného stavu firmy. Kapitola je započata stručným popisem pojmu strategie a zdůvodněním, proč je pro firmu daný dokument důležitý. Následně se již autorka zabývá problematikou situační analýzy.

3.1 Strategie firmy

Mezi počáteční aktivity každého podnikatele patří vytvoření podnikatelského plánu a získání financí pro jeho realizaci. Veškeré podnikatelské aktivity jsou v souladu s dlouhodobou strategií firmy. Vytvoření vhodné firemní strategie, která má vliv na budoucí pozici a uplatnění na trhu, tak bývá hlavním úkolem podnikatele. Strategie a jednotlivé strategické cíle jsou východiskem pro všechna jednotlivá oddělení firmy a měly by být všem zaměstnancům známy. U menších firem je problémem skutečnost, že strategie a jednotlivé cíle nejsou zaměstnancům známy a ti pak nemohou dlouhodobě strategii naplňovat, protože ji neznají. Řada drobných podnikatelů však s ohledem na aktuální situaci na trhu a s ohledem na udržitelnost firmy plánují tak rychle, že veškeré strategie nosí pouze v hlavě a všechny zaměstnance se svými plány mohou jen těžko seznamovat, jelikož dlouhodobé plány se vytváří v takových situacích obtížně. Proto by se mělo jednat o písemný dokument (Srpková et al., 2011).

3.1.1 Definice strategie

Ve spojení s řeckým výrazem „*Strategia*“, ze kterého tento termín pochází, je termín strategie spojován s válečnou terminologií a znamená schopnost vést své vojsko. Jedná se o dlouhodobý plán činností, které směřují k dosažení předem stanovených cílů (Tyll, 2014). Veškeré dlouhodobé i krátkodobé strategie a strategické cíle směřují k dosažení souladu vnitřních zdrojů a vnějšího okolí podniku, a zajišťují jeho prosperitu a úspěšnost (Sedláčková, 2006).

V této práci je termín strategie spojován s vývojem firmy a nalezením vhodného plánu budoucího rozvoje, který by přinesl dlouhodobé uplatnění a udržitelnost podniku na trhu sociálních služeb.

Úspěšná strategie by měla být orientovaná na budoucnost, využívat konkurenční výhody firmy a její silné stránky, měla by být konzistentní s trendy, které probíhají v okolí firmy a v neposlední řadě by měla zohledňovat firemní kulturu (Srpková et al., 2011).

3.2 Strategická situační analýza

Strategická situační analýza hodnotí a identifikuje faktory vnitřního i vnějšího prostředí firmy. Pomáhá nalézt klíčové faktory, které ovlivňují firmu a zároveň pomáhá odhalit vzájemné vazby a působení jednotlivých faktorů. Tuto analýzu lze dělit na externí a interní.

Externí analýza pomáhá identifikovat jednotlivé hrozby a příležitosti firmy a dále ji můžeme členit na analýzu makrookolí a mikrookolí. Analýza makrookolí bývá často zpracována pomocí analýzy PEST a hodnotí vlivy působící na firmu z pohledu působení ekonomiky na úrovni národní, evropské, ale i světové. Při analýze makrookolí se zaměřujeme převážně na makroekonomické prostředí, okolí technologické, prostředí sociální, prostředí demografické, politické a legislativní prostředí a světové okolí (Srpková et al., 2011).

Analýza mikrookolí zkoumá především odvětví, ve kterém firma působí. Často je pro tuto analýzu využíván Porterův model pěti sil. Dle Michaela Portera, který identifikoval síly působící na firmu, se opět můžeme setkat s možnými příležitostmi či hrozbami. Identifikované síly mohou působit na firmu souběžně nebo působí pouze některá z nich. Dle Porterovi identifikace se jedná o následující síly:

- vstup potenciálních konkurentů;
- objevující se rivalita mezi stávajícími firmami;
- smluvní síla jednotlivých kupujících;
- smluvní síla jednotlivých dodavatelů;
- identifikované hrozby substitučních produktů (Srpková et al., 2011).

Interní analýza odhaluje silné a slabé stránky firmy a hledá vlastní konkurenční výhodu. Tato analýza také definuje rozsah zdrojů (finančních, lidských a dalších) a specifické přednosti firmy, jejichž základem je majetek (např. unikátní technologie, licence, unikátní stroj) a schopnosti (zejména dovednosti a znalosti managementu a specializovaných pracovníků, včetně marketingových nástrojů) (Srpková et al., 2011).

3.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza se provádí za účelem zhodnocení finančního zdraví firmy. Dle Keřkovského a Vykytěla (2002) jsou základní ukazatele, které se v rámci finanční analýzy vypočítávají, uvedeny dále.

Ukazatelé likvidity – slouží ke zhodnocení, jak je firma schopna dostát svých krátkodobých závazků. Běžně užívaným ukazatelem likvidity je tzv. běžná likvidita (1), která je dána poměrem oběžných aktiv (veškeré složky oběžného majetku) a krátkodobých závazků (Keřkovský a Vykytěl, 2002; Vochozka, 2011).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Ukazatelé zadluženosti – charakterizují podíl mezi vlastním a cizím kapitálem (2). Ve většině případů je doporučováno, aby byl tento poměr 1:1. S přihlédnutím na finanční riziko lze za bezpečnou míru zadlužení považovat poměr 40 % cizího k vlastnímu kapitálu.

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní zdroje}} \quad (2)$$

Ukazatelé ziskovosti – slouží ke zhodnocení, jak efektivně firma hospodaří. Dle Keřkovského a Vykytěla (2002) je nejčastěji užíván ukazatel ziskovosti (3), rentabilita aktiv (ROA) a Rentabilita vlastního kapitálu (ROE), viz vzorce (4) a (5) (Vochozka, 2011).

$$\text{ziskovost} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (3)$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk před zdaněním a zaplacením úroků}}{\text{celková aktiva}} \quad (4)$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (5)$$

3.2.2 PEST analýza

V rámci analýzy makrookolí je vypracována analýza PEST, která blíže specifikuje skutečnosti důležité pro vývoj vnějšího prostředí firmy. Hodnotícími faktory, které jsou v rámci PEST analýzy zkoumány, jsou faktory politicko – právní (politická orientace vládní reprezentace, sociální politika, aj.), ekonomické (míra nezaměstnanosti, výše důchodu, aj.), sociální (demografický vývoj, sociální legislativa, přístupy k práci, aj.) a technické (Veber et al., 2009).

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza byla vyvinuta Albertem Humphreyem v 70. letech 20. století. Jedná se o analýzu silných (Strength) a slabých (Weaknesses) stránek ve firmě, a analýzu vnějších faktorů, které mohou na podnik působit pozitivně jako příležitosti (Opportunities), nebo naopak firmu ohrožují a jsou pro ni hrozbami (Threats), (Tyll, 2014).

V knize Sedláčkové (2006) Strategická analýza se setkáváme se stejnou definicí SWOT analýzy. Zároveň však ale autoři knihy poukazují na skutečnost, že často bývá velmi obtížné odhadnout, zda je určitý jev příležitostí či hrozbou a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či naopak slabou stránku. Velmi snadno lze tak ohrožení za jistých předpokladů změnit na příležitost, a naopak se pak určitá příležitost může měnit v hrozbu (Sedláčková, 2006).

V další z definic se můžeme setkat s návazností SWOT analýzy na modely S-C-P (Structure-Conduct-Performance), jež byly vyvinuty pro tvorbu strategie. Pokud si tedy chceme přiblížit metodu SWOT, lze vycházet z typické definice strategie. Každá dobrá strategie je ta, která dokáže neutralizovat hrozby vnějšího prostředí, dovoluje využití rozličných budoucích příležitostí, dokáže těžit ze silných stránek firmy a odstraňuje či neutralizuje její slabé stránky. SWOT analýza je tedy založena na kombinaci silných a slabých stránek firmy a příležitostí a hrozeb v jejím okolí (Veber et al., 2009).

Vypracování SWOT analýzy konkrétního záměru rozvoje podniku, pomůže následně vybrat nejvhodnější směr rozvoje, a zároveň díky zhodnocení plynoucího z této analýzy posoudit udržitelnost a efektivitu konkrétního směru rozvoje na trhu sociálních služeb. Daný postup umožňuje komplexně zhodnotit fungování podniku a zároveň nalézt problémové stránky či nové možnosti růstu. Tato analýza by měla být součástí plánování

společnosti/podniku a zároveň její vyhodnocování může sloužit ke kontrole aktuálního fungování. SWOT analýzu lze tedy uplatňovat nejen na podnik, ale i na jeho konkurenty či samotné odvětví (Tyll, 2014).

Sestavení SWOT analýzy slouží k identifikaci a předpovědi hlavních změn v okolí podniku. Přehledný diagram této analýzy pomáhá ve volbě vhodné rozvojové strategie podniku právě díky identifikaci silných a slabých stránek a stejně tak příležitostí i rizik možného rozvojového záměru.

3.4 Shrnutí pro kritéria

Třetí kapitola z části svým obsahem popisuje kritérium číslo 4 a je zaměřena na strategii rozvoje podniku.

Aktuálně toto kritérium splněno není, neboť dokument popisující další možný rozvoj neexistuje. Veškeré plány jsou nyní založeny pouze na slovních jednáních a vyjádření možností, které se podniku nabízí. Tento plánovaný rozvoj vychází nejen z výstupů komunitního plánování a jednání s příslušnými úřady, ale je zároveň odrazem možností Domova Potoky a také ochotou ubírat se potřebným směrem. Veškeré poptávané služby, které region aktuálně postrádá, neodpovídají možnostem Domova Potoky a zároveň nechce majitel společnosti tuto problematiku řešit a více se jí zabývat.

4 JIPRO-CASH s.r.o.

JIPRO-CASH s.r.o. je rodinným podnikem, který provozuje pobytovou sociální službu Domov Potoky (dále je používán tento název služby). V této části bakalářské práce se nejprve blíže seznámíme s analyzovaným podnikem a jeho vývojem včetně zásadních historických událostí, které ovlivnily další rozvoj a směr činností. Následně je popsána základní analýza vnějšího a vnitřního prostředí a výsledky jsou sumarizovány do SWOT analýzy. Poslední část se pak blíže zabývá návrhem rozvoje společnosti, který je odrazem nejen výsledků SWOT analýzy, ale také současné situace na trhu sociálních služeb a poptávky po službách chybějících. Návrhy rozvoje velmi zásadně ovlivňuje představa vedení společnosti včetně jejího majitele a jejich osobní motivace pro konkrétní rozvoj.

4.1 Popis podniku

Domov Potoky je pobytovou sociální službou, která byla založena v roce 2011. Na počátku byla významným způsobem řešena spolupráce s bankou, která poskytovala počáteční úvěr, a nebylo jiné možnosti, než založit s.r.o. Tato právní forma podnikání byla pro banku v daném okamžiku jedinou zárukou, díky které banka poskytla počáteční úvěr, jež sloužil k zahájení a rozvoji podnikání.

Služba funguje pod hlavičkou JIPRO-CASH s.r.o., kdy majitelem společnosti a statutárním zástupcem je pouze jedna osoba. Společnost JIPRO-CASH s.r.o. byla založena v roce 2011 se sídlem v České Lípě (sídlo souviselo s trvalým bydlištěm zakladatele) a důvodem jejího založení byl záměr podnikat v sociálních službách. Původním plánem bylo provozovat pobytovou sociální službu s kapacitou 81 lůžek rozdělenou mezi domov pro seniory fungující dle §49 zákona č. 108/2006 Sb. Zákona o sociálních službách a domov se zvláštním režimem, jehož fungování určuje §50 stejného zákona. Konkrétně je tato služba provozována na území Ústeckého kraje v budově bývalého rekreačního střediska Českých drah. Jelikož byla v počátcích zahájení poskytování služeb budova ve vlastnictví jiné osoby, fungovala služba v pronajatých prostorech a čelila tak řadě omezení a komplikací spojených s vlastnictvím objektu.



Obrázek 3: Logo Domova Potoky

Zdroj: Interní dokumenty Domova Potoky

V začátcích svého fungování byl Domov Potoky ubytovnou pro seniory a následně se po řádné registraci k provozování pobytové sociální služby začala společnost plně věnovat této problematice a oblasti působení.

Registrace k provozování sociálních služeb byla vydána KÚ Libereckého kraje dne 7. 3. 2012 pro službu Domov pro seniory a Domov se zvláštním režimem (dále jen DZR) v celkové kapacitě 81 lůžek. Během doby provozování došlo ke změně registrace několikrát, a to z důvodů změny celkové kapacity, změny poměru lůžek mezi službou Domov pro seniory a DZR a zásadním důvodem změny registrace pak byla od 1. 1. 2016 skutečnost, že došlo k zániku služby Domov pro seniory a služba byla dále v plné kapacitě provozována pouze dle pravidel DZR. V současné době funguje Domov Potoky pouze pro cílovou skupinu osob s chronickým duševním onemocněním, tedy dle §50 zákona č. 108/2006 Sb. O sociálních službách, v režimu služby DZR, s celkovou kapacitou 68 lůžek.

Rekonstrukce objektu probíhala již za provozu služby a pokoje byly připravovány k obývání klienty postupně. Na konci roku 2013 byly již všechny pokoje připraveny a zrekonstruovány a kapacita objektu ustálena.

Samotné provozování služby a každodenní praxe odhalily řadu problémů. Běžné provozní záležitosti se řeší a odstraňují průběžně, personální problematika je stále se opakujícím koloběhem pohovorů, nových nástupů do zaměstnání či ukončování pracovního poměru. Některé problémy zde byly od prvopočátku a společnost se s nimi potýká dodnes. Jedním z hlavních a zásadních momentů, který zaměstnává management společnosti každodenně je financování služby a veškerá legislativa s provozováním sociálních služeb spojená.

Důležitými mezníky provozování sociální služby byly následující momenty:

- 2011 založení společnosti JIPRO-CASH s.r.o.,
- listopad 2011 – otevření ubytovny pro seniory v objektu Domova Potoky na adrese Dolní Chřibská 302,
- 7.3.2012 registrace k poskytování sociálních služeb udělená KÚ Libereckého kraje,
- duben 2014 odkup objektu od soukromé osoby a převod do vlastnictví společnosti JIPRO-CASH s.r.o.
- prosinec 2015 rekolaudace objektu – změna z rekreačního objektu na objekt sociálních služeb,
- 2016 změna v registraci sociálních služeb ve smyslu cílové skupiny a druhu služby – ukončení služby Domov pro seniory,
- 2016 změna v registraci sociálních služeb týkající se snížení věkové hranice na 40 let
- 2017 změna ve vedení společnosti – jmenování nového ředitele Domova Potoky,
- 2019 otevření veřejné sbírky na výstavbu výtahu,
- 2020 změna registrace – konkrétně snížení celkové kapacity lůžek (interní dokumenty Domova Potoky).

4.1.1 Poslání

Základním posláním Domova Potoky je poskytování nepřetržité pobytové sociální služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu omezení v důsledku chronického duševního onemocnění. Cílovou skupinou, pro kterou je služba určena, jsou osoby se všemi druhy demence a osoby s diagnózou Huntingtonovy choroby, které jsou plně odkázány na pravidelnou pomoc jiné osoby. V každodenní péči je podporována soběstačnost klientů služby s respektem k jejich individuálním potřebám. Zaměstnanci Domova Potoky se snaží o vytvoření domácí atmosféry a usilují o to, aby klienti zůstali součástí přirozeného místního společenství, aby žili společenským a kulturním životem. Vždy je respektována svobodná vůle klientů ve výběru aktivit a respektováno jejich rozhodnutí. Ve svých činnostech služba usiluje o to, aby měli klienti co nejvíce zachován pocit přirozeného života v příjemném a bezpečném prostředí.

Veškeré cíle poskytované služby jsou podmíněny individuálním přístupem ke klientovi v závislosti na jeho aktuálním celkovém stavu a jeho potřebách (interní dokumenty Domova Potoky).

4.2 Analýza vnějšího okolí společnosti

Vnější okolí společnosti, které ovlivňuje její chod, je tvořeno převážně legislativou, politickými faktory, ekonomickými faktory a demografickým vývojem společnosti. Tyto vnější síly není společnost schopna ovlivnit, avšak může na ně svými službami a rozvojem reagovat. Někteří poskytovatelé tak řadí vliv vnějšího okolí mezi slabé stránky podnikání a jsou pro ně potenciální hrozbou, jiní je naopak vnímají jako příležitosti a považují je za silné stránky, které určují budoucí rozvoj.

4.2.1 PEST analýza

Politické a legislativní faktory

Poskytování sociálních služeb je řízeno zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a je plně v kompetenci Ministerstva práce a sociálních věcí.

Sociální politika je cílena na nepříznivé sociální situace (stáří, nemoc, invalidita, nezaměstnanost, chudoba) a je souborem aktivit, které mají za cíl odstranění nepříznivé sociální situace a zlepšení životní úrovně jedince, komunity či společnosti.

Jelikož se v této bakalářské práci zabýváme pobytovou sociální službou, jsou následně vymezeny zákony a vyhlášky, kterými je nutno se při poskytování této služby řídit a se kterými se v praxi může poskytovatel setkat. Jsou to zejména:

- zákon č. 108/2006 Sb., zákon o sociálních službách;
- vyhláška č. 505/2006 Sb., vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách;
- zákon č. 101/2000 Sb., zákon o ochraně osobních údajů;
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 20/1966 Sb., zákon o péči o zdraví lidu;
- zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví;
- zákon č. 586/1992 Sb., zákon České národní rady o daních z příjmů;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce aj. (interní dokumenty Domova Potoky).

Ekonomické faktory

Sociální služby jsou financovány vícezdrojově a způsob financování služby a příliv finančních prostředků do služeb ovlivňuje nejen její aktuální fungování, ale také veškerý budoucí rozvoj.

Jak bylo zmíněno již v kapitole 2.3, základními finančními zdroji Domova Potoky jsou úhrady od klientů služby, příspěvky na péči, dotace MPSV rozdělované KÚ, dotace obcí a měst a finance od zdravotních pojišťoven za vykázanou zdravotní péči poskytnutou klientům služby.

Každý nový klient, který do sociální služby přichází, uvádí jako zdroj svých příjmů stanovený důchod (invalidní či starobní), ze kterého mu vždy musí zůstat 15 % kapesného. Tento zůstatek důchodu je stanovený zákonem a žádný poskytovatel pobytové služby nesmí tento zůstatek použít na úhradu za službu. Ze zůstatku důchodu si klient hradí doplatky za léky, fakultativní služby (služby nad rámec základní péče, které nejsou hrazeny z příspěvku na péči) a veškeré nákupy osobní potřeby. Na úhradu sociální služby lze využít i úspory, se kterými klient do služby přichází, a je také možno využít spoluúčast rodiny či jiných osob blízkých, které se při nízkém příjmu klienta služby chtějí na úhradě finančně podílet.

Úhrady za službu (ubytování a strava) jsou stanoveny prováděcí vyhláškou č. 505/2006 Sb., která stanovuje nepřekročitelný strop. Někteří poskytovatelé sociálních služeb si kromě této vyhláškové úhrady stanoví ještě balíčky nadstandardní péče za úhradu (klient ji však nemůže odmítnout, neboť je součástí základní nabídky) a získávají tak od klientů služby více financí na provoz a úhradu za poskytnutou péči (ČESKO, 2006).

Příspěvek na péči je sociální dávkou, která je poskytována osobám v dlouhodobě nepříznivém zdravotním stavu, který vyžaduje pomoc druhé osoby při zajištění základní sebepečce a sebeobsluhy. Příspěvek je poskytován na základě zákona č. 108/2006 Sb., Zákona o sociálních službách, v platném znění a vyhlášky č. 505/2006 Sb. Dávka je určena poskytovateli pomoci a je odměnou za poskytnutou péči. Pokud je příjemce dávky v domácím prostředí a péče je mu poskytována pečovatelskou službou, hradí za jednotlivé úkony péče dle ceníku každé služby (často je jedná o úhradu časové dotace jednotlivých úkonů). Pokud je však příjemce dávky v pobytové sociální službě, náleží celý priznaný

PnP zařízení a je odměnou za práci pečovatelek (z přijatých PnP jsou vypláceny mzdy pečovatelskému personálu) (ČESKO, 2006).

Úhrady od zdravotních pojišťoven za vykázanou zdravotní a ošetrovatelskou péči jsou přímo závislé na počtu zdravotnických pracovníků zaměstnaných v zařízení, kteří jsou nositeli výkonů a lze na ně tuto péči vykázat. Každé zařízení má se zdravotní pojišťovnou uzavřenu tzv. Zvláštní smlouvu, která opravňuje poskytovatele pomoci k provádění a následnému vykazování úkonů. Příjem od zdravotních pojišťoven tedy není přímo úměrný skutečně poskytované péči, ale závisí na zmíněném počtu pracovníků a časové intervenci jednotlivých úkonů, které se nemohou překrývat.

Dotací prostředky od MPSV, které jsou přerozdělovány KÚ, jsou jedním ze zásadních příjmů poskytovatelů sociálních služeb. O tuto dotaci je každoročně žádáno prostřednictvím OK systému a částka, kterou aktuálně poskytovatel žádá, vychází z výsledků hospodaření roku předchozího a plánovaného nárůstu cen za služby a za pracovní síly. Výpočet žádané dotace vychází z ceny za každé jedno lůžko a žádaná částka je primárně využita na mzdy pracovníků v sociálních službách. Právě mzdy pracovníků v sociálních službách jsou v celkovém rozpočtu služby nejzásadnější položkou.

V případě nedostatku finančních prostředků klienta služby je o doplatek nejprve žádána rodina a následně pak obec či město dle trvalého bydliště klienta. Tyto dotace měst a obcí jsou zpravidla poskytovány účelově jako úhrada za službu a jsou nejčastěji poskytovány v režimu de minimis. Stejně tak jsou poskytovány i dotace měst a obcí na zakoupení vybavení či rekonstrukce prostor, které zvyšují celkový komfort poskytované služby a jsou vždy využity pro zkvalitnění života klientů.

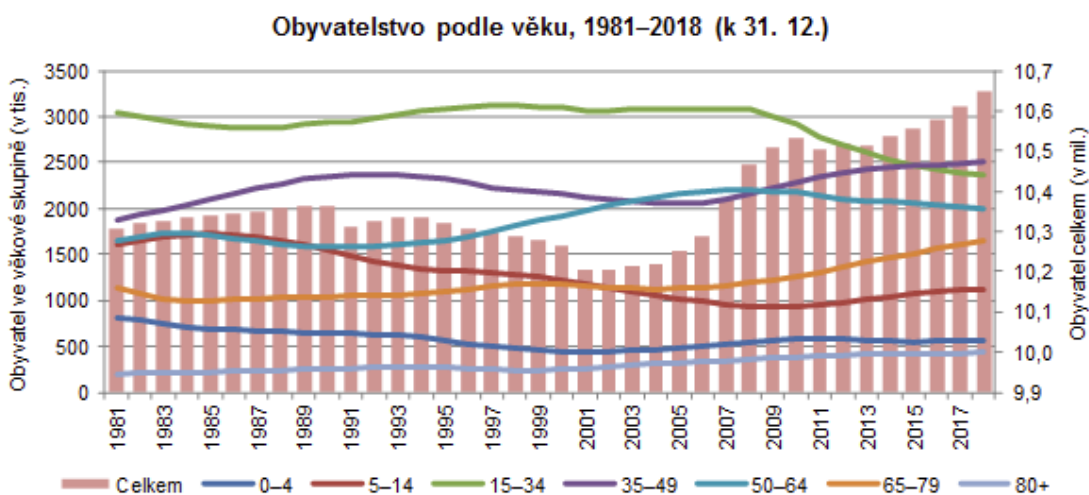
Samostatnou kapitolou je pak úhrada za službu u klientů, kteří jsou bez příjmu a služba je hrazena pouze z dávek sociálních, konkrétně z dávek v hmotné nouzi. I s takovým klientem se ve službě setkáváme a pro každou sociální službu je takový klient po finanční stránce významně ztrátový.

Financování sociálních služeb a ekonomické faktory působící na sociální službu jsou zásadními a těžko ovlivnitelnými faktory. Jedná se o oblast, kterou nelze žádným způsobem paušalizovat a je jedinečná a ojedinělá v každé sociální službě. Stejně tak se s těmito faktory každý poskytovatel potýká a řeší je svým vlastním individuálním způsobem.

Sociální a demografické faktory

Prognóza dalšího rozvoje a udržitelnosti Domova Potoky je na demografii obyvatelstva závislá jen do určité míry. S ohledem na cílovou skupinu této služby není stárnutí obyvatelstva pro udržitelnost této služby natolik zásadním faktorem. Významnou roli však demografie představuje v budoucím rozvoji služeb a v případném rozšíření služby zacílené na jinou skupinu obyvatelstva a její potřeby.

Šluknovský výběžek je svou demografií předurčen k budoucí zvýšené poptávce a potřebě po sociálních službách terénního a následně pobytového charakteru. Z informací z komunitního plánování vyplývá, že v příhraničních obcích mikroregionu Šluknovsko obyvatelé zůstávají ve svých domech bez pomoci, a proto se poptávka po terénních službách zvyšuje. Průměrný věk občanů této oblasti se aktuálně pohybuje kolem 60 let věku a v horizontu několika let se dle zjišťovaných údajů průměrný věk posune směrem nahoru a poptávka po sociálních službách se ještě zvýší (interní dokumenty Domova Potoky).



Obrázek 4: Demografická křivka ČR

Zdroj: ČSÚ, 2020

Technologické faktory

Moderní technologie mohou usnadnit péči o klienty, avšak při poskytování péče nejsou nepostradatelné. Pro představu lze uvést, že mezi tyto faktory řadíme primárně bezbariérovost zařízení a možnost využití různých výtahů či schodolezů. Dále se v zařízeních můžeme potkat s řadou pomůcek usnadňujících manipulaci s imobilním

klientem – např. zvedáky, závěsná stropní zvedací zařízení, pomůcky do lůžek pro zlepšení manipulace s nepohyblivým klientem apod.

Stejně významným a pro kvalitní službu nepostradatelným je např. komunikační systém sestra – pacient, který dodává klientovi jistotu přivolání pomoci personálu v okamžiku, kdy ji nezbytně nutně potřebuje. V běžné praxi se tak setkáváme s řadou technologických vymožeností, které pro poskytnutí základní péče nejsou nezbytné, avšak zvyšují kvalitu služby a pro klienta i zaměstnance představují komfort péče, který je v současné době velmi cenným a kladně hodnoceným faktorem.

4.2.2 Porterův model pěti sil

Stávající konkurence

Konkurence v blízkém okolí Domova Potoky není nijak významná a zařízení není vlivem konkurence zatím nijak ohroženo. Počet aktuálních zájemců stále výrazně převyšuje možnosti veškerých služeb v okolí, a právě proto se jedná o jeden z důvodů předpokladu dlouhodobé udržitelnosti.

Zařízení stejného typu v okolí do 30 km jsou např.:

- DZR Krásná Lípa – Palmovka – zařízení se nachází v Krásné Lípě, avšak stará se pouze o klienty s trvalým bydlištěm v hlavním městě.
- Domov pro seniory Šluknov – Krásná Lípa – jedná se o zařízení, které poskytuje několik typů pobytové služby (domov pro seniory, DZR a odlehčovací služba) a spadají sem 2 zařízení (jedno v Krásné Lípě a jedno ve Šluknově).
- Domov se zvláštním režimem – Oblastní spolek Českého červeného kříže Děčín.

Většina konkurentů má často výhodu v dostupnosti prostředků veřejné hromadné dopravy, avšak Domov Potoky zase oproti nim nabízí alternativu pobytu uprostřed přírody, a zařízení umístěné stranou od hluku měst.

Jedním ze zásadních konkurentů blízkého okolí se nyní jeví Alzheimer centrum v České Lípě, které získalo podporu od KÚ v Liberci. Díky zařazení lůžek do Základní sítě poskytovatelů sociálních služeb a finanční podpoře v podobě dotačních prostředků, se jeho udržitelnost a rozvoj jeví jako dlouhodobé a smysluplné.

Potenciální noví konkurenti

Výstupy komunitního plánování Šluknovska a České Lípy, kterých se zařízení Domov Potoky účastní, poukazují na trendy v sociálních službách, které upřednostňují především vznik a rozvoj služeb terénních či odlehčovacích.

Veškeré nově vznikající sociální služby však pro svou dlouhodobou udržitelnost potřebují podporu KÚ (podpora zpravidla znamená zařazení služby do Základní sítě a následnou možnost čerpání dotačních prostředků). Tato podpora zpravidla přichází v okamžiku, kdy je vznik nové sociální služby v souladu s Akčním plánem rozvoje pro další období a je tedy patrná potřeba vzniku této služby. Jelikož je trend vzniku nových sociálních služeb zaměřen aktuálně právě na služby terénní a odlehčovací, nejsou nově vstupující konkurenti pro Domov Potoky až takovou hrozbou, jelikož cílová skupina zájemců a klientů tohoto zařízení je natolik specifická, že garantuje dlouhodobou udržitelnost a potřebnost služby (Ústecký kraj, 2018).

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníkem zde rozumíme klienta sociální služby. Jeho vyjednávací silou je spokojenost s konkrétní službou, resp. spokojenost s prostředím, zaměstnanci a kvalitou poskytované péče. Veškeré tyto oblasti může poskytovatel ovlivnit a v reálné praxi se tak děje. Domov Potoky realizuje rekonstrukce venkovních i vnitřních prostor, proškoluje a hodnotí zaměstnance, efektivně a promyšleně nakládá se všemi získanými financemi.

Jako vyjednávací sílu zákazníka lze hodnotit také převis poptávky nad aktuální nabídkou. Domov Potoky eviduje více než 70 žádostí o přijetí do služby, což převyšuje i samotnou kapacitu služby (ta je 68 lůžek).

Spokojenost klientů samotných i rodinných příslušníků a opatrovníků lze vyhodnocovat průběžně pomocí hodnotících dotazníků. Hodnotící dotazníky jsou ukládány a pravidelně vyhodnocovány. Výstupy těchto průzkumů spokojenosti jsou jedním z klíčových nástrojů pro další rozvoj služby (interní dokumenty Domova Potoky).

Dodavatelé

Udržování dobrých vztahů s dodavateli je pro jakoukoliv společnost důležité. Pro poskytovatele a provozovatele služeb je nejpodstatnější cena produktů, které odebírá a využívá. Stejně je tomu i u Domova Potoky, který využívá dodavatele napříč všemi

odvětvími. Mezi pravidelné dodavatele patří např. dodavatelé potravin, dezinfekčních a hygienických prostředků, inkontinečních pomůcek, léků a jiného spotřebního materiálu. Dlouhodobá spolupráce se stejnými společnostmi umožňuje čerpání bonusu, díky kterému je možno ušetřit či využít jiných výhod.

Pokud Domov Potoky využívá dodavatelů „velkých“, např. aktuálně při zateplení a nové omítce budov, výměnou oken či výměnou kotle a topných těles, musí dodavatel uspět ve výběrovém řízení a splnit veškeré požadované náležitosti a limity dodávky produktů.

Substituční služby

V případě Domova Potoky je využití substitučních služeb nereálné. Jelikož substituce znamená náhradu či záměnu, je pro cílovou skupinu služby, a vlastně tedy pro celou společnost náhrada za jinou službu neproveditelná, jelikož by nebyla efektivní. Z krátkodobého hlediska lze jako substituci využít péči v domácím prostředí za pomoci terénních služeb či službu odlehčovací (v odlehčovacích službách se jedná o krátkodobé pobyty s 24hodinovou péčí). Dlouhodobě však služby, které jsou v této společnosti poskytovány, substituci nemají.

4.3 Analýza vnitřního prostředí společnosti

Vnitřní prostředí společnosti je kromě dalších důležitých funkcí také nápomocno v utváření firemní kultury. Jak bylo uvedeno v kapitole 3, je vnitřní prostředí společnosti ovlivňováno řadou faktorů. Na následujících řádcích je popsáno pouze několik nejzásadnějších. Konkrétně se jedná o finanční analýzu, lidské zdroje, marketing společnosti a specifika vnitřního prostředí související s rodinným podnikáním.

4.3.1 Finanční analýza

Kapitola zahrnuje analýzu finančních výkazů za aktuální období – rok 2018, neboť rok 2019 ještě není k dispozici. Výkazy jsou součástí přílohy A. Firma od počátku podnikání vykazuje zisk. Tento zisk je pro firmu klíčový z důvodu poskytnutého úvěru. Od roku 2017 má firma JIPRO-CASH s.r.o. nového ředitele, který se každoročně snaží o získání co nejvíce finančních prostředků z různých dotací. Tyto dotace jsou vždy účelové – například na mzdy a různé vybavení. Díky poskytovaným dotacím se každoročně zvyšuje komfort pro ubytované klienty. V poslední době byla z dotačních prostředků nakoupena polohovatelná křesla, systém sestra – pacient (signalizační systém pro přivolání

personálu), nové výškově nastavitelné stolky a mnohé další. Díky dotacím se podařilo také navýšit mzdy zaměstnanců, kteří si vyšší odměnu za práci skutečně zaslouží a také jsou díky ní lépe motivováni.

Tabulka 1: Vybrané ukazatele finanční analýzy společnosti JIPRO-CASH s.r.o.

Ukazatel	Rok	
	2017	2018
Běžná likvidita	1,16	1,06
Celková zadluženost	64,40 %	61 %
Ziskovost	4,21 %	4 %
Rentabilita aktiv (ROA)	2,12 %	2,43 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	5,95 %	6,32 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel běžné likvidity, viz (1), vyjadřuje, jak oběžná aktiva (pokud by se přeměnila na hotovost) pokryjí závazky. Na základě údajů firmy JIPRO-CASH s.r.o. vyšel tento ukazatel 1,06, což v praxi znamená, že pokud by svá oběžná aktiva přeměnila na hotovost, je schopna 1,06krát splatit veškeré své závazky. Ukazatel celkové zadluženosti (2) vyjadřuje, v jaké výši je firemní majetek krytý cizími zdroji. Pro analyzovanou firmu vyšel tento ukazatel za rok 2018 61 %. Z předchozí tabulky je patrné, že celková zadluženost (2) oproti roku 2017 poklesla, stále je však poměrně vysoká. Čtvrtým zvoleným ukazatelem je rentabilita aktiv, viz. (4), jež vyšla 2,43 % a vyjadřuje výnosnost celkových aktiv. Rentabilita vlastního kapitálu (5) označuje, jaká část čistého zisku připadá na korunu investovaného kapitálu. Pro firmu JIPRO-CASH s.r.o. vyšla tato hodnota 6,32 % (Vochozka, 2011).

Dle slov ředitele společnosti je nutno podotknout, že zisk není pro firmu klíčový a musí ho vykazovat pouze z důvodu poskytnutého úvěru. Vždy na konci roku firma uspořené peníze investuje do rozvoje společnosti tak, tak aby si zachovala potřebný zisk, ale nebyla nucena odvádět „zbytečné“ finanční prostředky státu. Z tohoto důvodu není také možno dodržet definici sociální služby zmíněnou výše v kapitole 2. - že sociální služba zpravidla vykazuje nulový hospodářský výsledek, neboli příjmy se rovnají výdajům. S ohledem na skutečnost, že v tomto případě je sociální služba poskytována soukromníkem, mohla by zisk vykazovat, neboť se nejedná o příspěvkovou organizaci. Veškerý zisk je však investován dále do služby a použit na její rozvoj, zvýšení kvality a zlepšení vnitřního i vnějšího komfortu prostředí. V otázce dotací z veřejných zdrojů, bývají tyto finance

zpravidla určeny na mzdy pracovníků (např. dotace z MPSV rozdělované KÚ) nebo jde o dotace účelové, určené na nákup konkrétních věcí, jejichž specifikace bývá již předmětem žádosti. Pokud by takto získané dotační prostředky nebyly využity k účelu, na který byly žádány a nedošlo by k jejich proinvestování, je nutno společně s vyúčtováním dotace předložit i vratku a tyto finance vrátit jejich poskytovateli (KÚ či konkrétnímu městu apod.). Nutnost vrácení nepoužitých financí je obsažena ve smlouvě o poskytnutí dotace a je možno najít ji např. také v metodice k poskytování dotací od KÚ (interní dokumenty Domova Potoky).

4.3.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje, konkrétně pracovní síla, je pro fungování každé sociální služby zásadní.

V Domově Potoky je fungování společnosti přímo závislé na fungování všech jednotlivých pracovních úseků, kdy jsou na sobě jednotlivé úseky přímo závislé. Fungování společnosti zajišťuje ředitel organizace, kterému je přímo podřízen sociální a zdravotní úsek a úsek pomocných provozů. Další jednotliví pracovníci přímo podléhají vedoucím těchto úseků a jeden bez druhého nezaručí fungování společnosti, neboť lidská práce je zde zásadní pro celý koloběh služeb a následně garantuje finanční příjmy. Lze hovořit o tom, že bez sociální pracovnice by nebyli noví klienti (tito např. garantují úhrady za služby, příjem PnP a podpory rodin či donátorů), bez práce pečovatelek by se neměl o klienty kdo starat a bez obloženosti/obsazenosti lůžek a dalších statistických údajů by ředitel nemohl žádat o dotace.

Konkrétní organizační struktura tohoto zařízení je k nahlédnutí v příloze B této práce a dokresluje celkový obraz společnosti Domov Potoky.

Počet pracovníků v sociálních službách (dále jen pečovatel/ka) je diskutovaným tématem na všech setkáních managementu. Jejich nedostatek může být jednou ze slabých stránek (je uvedeno i ve SWOT analýze). Bez pečovatelek a pečovatelů nelze služby provozovat, neboť nemá kdo udělat práci, která generuje zisk a tím by společnost nemohla být udržitelná a konkurenceschopná.

4.3.3 Marketing

Pro vymezení stavu marketingových aktivit bylo zvoleno hodnocení pomocí charakteristiky marketingového mixu 4P (akronym z anglických pojmů product, price, promotion, place).

Produkt

V sociálních službách je jako produkt podnikání vnímána poskytovaná služba. Jedná se o výsledek veškerých aktivit, které vedou ke zmírnění či úplnému vyřešení nepříznivé sociální situace. Produkt je v tomto případě veličinou měřenou dle počtu osob či jednotlivých intervencí poskytnuté služby, a dále podle toho kolik nepříznivých situací bylo zmírněno či úplně vyřešeno.

Cena

Cena za sociální službu se odvíjí dle pravidel úhradové vyhlášky a dle ceníků každé jednotlivé služby. Terénní služby mají ceny závislé na hodinách poskytnuté péče a jednotlivých intervencí. Pobytové služby se řídí cenami za ubytování a stravu a následně ceníkem za služby fakultativní (tam řadíme veškeré služby, které jsou nad rámec základních služeb hrazených na základě vyhlášky či zákona a služby, které jsou poskytovány dle možností každého konkrétního poskytovatele). Podrobný ceník služeb poskytovaných v Domově Potoky, včetně služeb fakultativních, je možné shlédnout v příloze C této práce.

Propagace

Propagace služeb poskytovaných v tomto zařízení probíhá nejčastěji přes sociální síť (Domov Potoky má zřízenou svou facebookovou stránku, kde jsou umístovány veškeré aktuality a zajímavosti). Dalším, velmi podstatným druhem propagace, jsou internetové stránky zařízení a propagační letáky, ve kterých je popsán základní cíl a poslání služby, včetně místa poskytování.

O službě je možno dočíst se také v několika článcích otištěných v časopise Sociální služby, ve varnsdorfských novinách „Hlas severu“, či v novinách vydávaných městem Chříbská. V regionálním tisku jsou tištěny zejména inzeráty ohledně volných pracovních míst a dále aktuality týkající se akcí pořádaných přímo v zařízení či životních jubileí klientů apod.

Distribuce

Distribuce nabízených služeb probíhá na základě funkční propagace a také s ohledem na zkušenost s využitím služeb. V praxi to znamená, že aktuální klienti, rodinní příslušníci či opatrovníci, kteří získali dobrou zkušenost se službou, doporučují službu dále. Příjem nových klientů neprobíhá na základě poradníku, jak tomu v řadě sociálních služeb bývá zvykem, ale vždy s ohledem na specifické potřeby zájemce o službu a na specifika cílové skupiny Domova Potoky. Před přijetím klienta do služby je nutno ho navštívit a zjistit jeho současný zdravotní stav, sociální situaci apod. Na základě této návštěvy je rozhodnuto o případném přijetí. Vždy má přednost zájemce s Huntingtonovou chorobou či nějakým typem demence, a zároveň je významným faktorem skutečnost, na kterém pokoji se uvolnilo lůžko, které je obsazováno. Na vícelůžkových pokojích je nezbytné, aby si klienti služby byli svými diagnózami a chováním podobní, a zároveň s ohledem na bariérovost zařízení je zásadní mobilita zájemce o službu. Často žádost o přijetí podávají mimo rodinné příslušníky či opatrovníky také zdravotnická zařízení. Následně tedy sociální šetření proběhne v konkrétním zdravotnickém zařízení, ze kterého je i klient převezen do Domova Potoky.

4.3.4 Aktuálně řešené problémy v Domově Potoky

Zařízení se aktuálně potýká nejvíce s problematikou personální (tato je podrobněji rozebrána v předchozí části), problematikou bariérovosti a nejistotou financování služby. Uvedená problematika je kromě nákupu manipulačních pomůcek řešena také otevřením veřejné sbírky na výstavbu výtahu. Současná bariérovost služby je jedním z důvodů nezařazení lůžek do Základní sítě poskytovatelů sociálních služeb v Libereckém kraji a v návaznosti na to neposkytnutí dotačních prostředků tímto krajem. Nejistota financování služby spočívá v každoročním podávání žádostí o poskytnutí finančních prostředků, kdy není nikdy dopředu jasné, kolik financí a z jakých zdrojů se podaří získat. Nejčastěji se jedná o žádosti vůči krajským úřadům, obcím a městům, ve kterých mají klienti služby trvalé bydliště, a o účelovou dotaci v místě poskytování služby. Financování služby je podrobněji rozepsáno v kapitole 3.3.

4.4 Specifika vnitřního prostředí firmy z hlediska rodinného podnikání

Pokud bychom se měli zaobírat Domovem Potoky jako rodinnou firmou, tak tuto skutečnost potvrzuje fungování rodinných příslušníků v přímé linii, kteří zastávají vedoucí pozice. Konkrétně se jedná o vlastníka společnosti, který zaměstnává na pozici ředitele svého syna a na pozici zástupce ředitele snachu. Původním ředitelem společnosti byl bratr majitele společnosti, který je v současné době již v důchodu. Dále se můžeme v řadě zaměstnanců Domova Potoky setkat s dalšími rodinnými příslušníky majitele v přímé linii, kteří se však již nijak nepodílejí na vedení společnosti.

Následnictví v Domově Potoky není dosud nijak zpracováno v dokumentech tak, aby se jednalo o právem stanovenou a schválenou strategii budoucího vedení a vlastnictví společnosti. Problematika následnictví a předání společnosti byla mezi současným majitelem a aktuálním ředitelem Domova Potoky (otec a syn) zatím řešena pouze slovně a jednalo se o jakýsi plán, který by si nynější majitel společnosti představoval do budoucna. S ohledem na věk a zdravotní stav současného majitele je problematika následnictví aktuálním tématem. Majitel Domova Potoky je otcem tří dětí a o chod zařízení se ze míněných dětí stará pouze prostřední syn, proto se předpokládá předání společnosti právě jemu. Měl by se stát většinovým vlastníkem a mít rozhodující práva v budoucím rozvoji a běžném chodu této služby. Jeho další dvě setry by měli dostávat pravidelnou rentu ze zisku, jelikož ani jedna z nich nemá pro řízení takového podniku předpoklady (chybí jim vzdělání, praxe a informovanost v oboru) a o chod služby a její další rozvoj dosud neprojevíly zájem.

4.5 Vyhodnocení pomocí SWOT analýzy

Zjištěné údaje na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí jsou shrnuty a vyhodnoceny pomocí metody SWOT analýzy, viz kapitola 3. Na základě konzultace s vedením organizace byly jednotlivým položkám SWOT analýzy přiděleny body důležitosti a ovlivnitelnosti – hodnocení. U silných stránek a příležitostí je použita kladná stupnice od 1 do 5, kdy 5 znamená nejvyšší spokojenost a nejnižší míru ovlivnitelnosti a u 1 ohodnocených položek je tomu naopak. Slabé stránky a hrozby jsou hodnoceny zápornou stupnicí od -1 do -5, kdy -1 značí nejnižší nespokojenost a -5 naopak nejvyšší nespokojenost. Jedná se tedy o kritéria, kterými by se měla firma nejvíce zabývat.

Tabulka 2: SWOT analýza firmy JIPRO-CASH s.r.o.

Silné stránky	Hodnocení
Soukromá sociální služba	5
Místo poskytování – zázemí služby v přírodě	5
Cílová skupina	5
Vzdělání a osobní rozvoj pracovníků	3
Kvalita zázemí a prostředí	3
Síťování a spolupráce s okolními organizacemi	2
Spoluúčast na komunitním plánování	4
Kvalitní firemní kultura	3
Slabé stránky	
Soukromá sociální služba	-3
Místo poskytování – zázemí služby v přírodě	-3
Komplikovanost dojíždění	-5
Nejistota financování	-2
Vysoká míra administrativy	-1
Nedostatek personálu	-4
Nízký počet lůžek a dlouhé čekací doby	-4
Absence firemní strategie	-5
Bariérovost zařízení	-5
Příležitosti	
Vytvoření nových pracovních míst v místě poskytování služeb	5
Uspokojení poptávky po chybějící službě	3
Víceleté financování	2
Využití zdrojů z EU	5
Stárnoucí populace v regionu	5
Spolupráce při komunitním plánování	3
Hrozby	
Nezařazení do základní sítě	-5
Nepružnost sítě KÚ	-3
Stárnoucí populace v regionu	-4
Odliv pracovníků do zahraničí (Německo)	-4
Nedostatek kvalifikovaného personálu	-2
Obtížné zaškolování nových pracovníků	-3
Nefunkčnost a nepružnost úřadů při přidělování PnP	-2

Zdroj: vlastní zpracování

Jednou z hlavních silných stránek je skutečnost, že se jedná o soukromou sociální službu. V oblasti sociálních služeb to znamená určitý druh volnosti, kdy je společnost sice svázána legislativou, ale nijak ji neovlivňuje vůle zřizovatele. Majitel si sám rozhoduje o kapacitě služby, dodavatelích apod. Zároveň se tento faktor objevuje také ve slabých stránkách. Tato skutečnost má svůj důvod ve vnímání tohoto druhu podnikání společností a přístupem úřadů k soukromým poskytovatelům sociálních služeb. Společnost stále vnímá soukromé poskytovatele sociálních služeb jako běžné podnikatele, kteří provozují svou činnost pouze za účelem zisku. Z výše zmíněných důvodů např. často nepřichází potřebná podpora od úřadů a v řadě dotačních titulů je společnost předem vyloučena, neboť právní formou je s.r.o. Místo poskytování a zázemí uprostřed přírody je pro většinu

současných klientů služby a jejich blízkých či opatrovníků silnou stránkou, neboť znamená klid od ruchu velkoměsta a díky tomu i určitý druh bezpečí. Stejně tak službu vnímá i vedení společnosti. Naopak úřady a někteří zájemci tuto skutečnost považují za stránku slabou a Domov Potoky tak opakovaně čelí nelibosti úředníků a opakovaně vysvětluje a dokazuje svou potřebnost i přes obtížnou dostupnost služby. Silnou stránkou je také cílová skupina osob, kterým je služba poskytována, a to s ohledem na specifickou těchto osob ve smyslu základní diagnózy a nízké věkové hranice. Např. péči o nemocné Huntingtonovou chorobou poskytuje v České republice jen zlomek poskytovatelů, a právě takto nemocnými jedinci je služba Domova Potoky vyhledávána a upřednostňována. Za zmínku dále určitě stojí vzdělávání a osobní rozvoj pracovníků, který je silnou stránkou služby, ale naopak nedostatek pracovníků se objevuje ve stránkách slabých. Hrozbou je pak odliv pracovníků do zahraničí a proti tomu je příležitostí vytvoření nových pracovních míst. Poměrně zásadní je pak také bariérovost zařízení, která je jednou ze slabých stránek a stejně tak je slabou stránkou komplikovanost dojíždění (a to jak pro zaměstnance, tak pro rodinné příslušníky klientů aj.). Hrozbou je pro firmu také nepružnost úřadů při přidělování PnP (zejména dlouhé lhůty při vyřizování a nevhodně zvolený stupeň PnP), jelikož tyto jsou pro udržení služby jedním z důležitých finančních zdrojů. V hrozbách se dále objevuje obtížnost zaškolování nových pracovníků, což pramení z nedostatečné kvality informací a dovedností získaných při kvalifikačních kurzech a na druhou stranu z nízkého počtu aktuálních pracovníků, kteří nemají dostatečný prostor zaškolovat pracovníky nové, neboť primárně musí pečovat o klienta.

Možnosti rozvoje Domova Potoky, které vyplývají ze SWOT analýzy, ukazují na budoucí potenciál společnosti, který by mohla díky novým aktivitám stále rozvíjet. Nejzásadnějšími možnostmi rozvoje jsou navýšení kapacity služby, resp. otevření dalšího zařízení pro stejnou cílovou skupinu, které by se nacházelo přímo v centru města nebo blíže k němu, aby potenciální klient měl možnost volby. Dále by se služba mohla začít zabývat poskytováním terénní pečovatelské služby, která by uspokojila poptávku stárnoucí populace po pomoci přímo v prostředí jejich domova. Dalším směrem, kterým by se společnost mohla ubírat, je poskytování terénní hospicové péče či pobytové péče paliativní. Výše zmíněné potřeby vycházejí z demografického vývoje populace a odpovídají trendům moderních sociálních služeb.

5 Budoucnost Domova Potoky

Další část bakalářské práce představuje jednu z možností rozvoje Domova Potoky a také kroky, které by měly budoucímu rozvoji předcházet tak, aby byla naplněna stanovená kritéria. Domov Potoky je pobytovou sociální službou, která má v současné době své pevné místo na trhu poskytovatelů sociálních služeb v regionu, a proto se nemusí obávat dalšího rozvoje a vstupu na trh se službou novou.

5.1 Strategie budoucího rozvoje

Jelikož vedení Domova Potoky nemá stanovenou strategii rozvoje, což je také jedním z hodnocených kritérií, je nezbytné tuto problematiku začít řešit a dokument strategie budoucího rozvoje vypracovat. Protože neexistují písemná východiska, která by budoucí směr rozvoje společnosti určovala, jedná se v současné chvíli pouze o domluvený směr a určitou představu rozvoje, kterým se bude Domov Potoky ubírat.

Strategie rozvoje je zásadním dokumentem pro každý podnik, který řeší svůj rozvoj, udržitelnost na trhu a budoucnost celkově. Z výše zmíněných důvodů je proto vypracování tohoto dokumentu pro Domov Potoky stejně klíčové, jako pro každý jiný podnik. Jelikož je vypracování dokumentu a určení směrů rozvoje poměrně obtížným úkolem, může pro vedení tato bakalářská práce, její východiska a zjištěné skutečnosti sloužit jako podklad, který použije pro zahájení celého procesu plánování a tvorby plánu udržitelnosti a rozvoje.

5.2 Následnictví

Teoretická část bakalářské práce v kapitole 1.1 vymezuje pravidla následnictví, problematiku tohoto procesu a rizika, která s sebou přináší skutečnost, že strategie následnictví není v rodinném podniku vypracována. Z tohoto důvodu je vypracování strategie následnictví také jedním z kritérií, které by měla společnost dodržet.

Domov Potoky má jednoho jediného majitele a jak již bylo zmíněno, strategie následnictví v písemné a notářsky podložené formě neexistuje. Je zde jakýsi předpoklad převzetí firmy současným ředitelem, který je synem majitele, avšak právní podklad tento předpoklad nemá. Jelikož se zásahem vyšší moci může kdykoliv přihodit, že by společnost zůstala bez svého majitele a následnictví by bylo řešeno v dědickém řízení, je nezbytné toto riziko eliminovat a následnictví vyřešit. Na základě zjištěných skutečností autorka doporučuje

majiteli společnosti schůzku s právníkem, zhodnocení veškerých možností následnictví a následně písemné vypracování dokumentu, který bude obsahovat podmínky a pravidla následnictví a převzetí společnosti novým majitelem z řad rodiny.

5.3 Návrh rozvoje

Vedení Domova Potoky se na základě několika jednání a ve spojitosti s výstupy komunitního plánování rozhodlo, že pro svůj budoucí rozvoj a rozšíření poskytovaných služeb zvolí s ohledem na výstupy z komunitního plánování, které jsou shrnuty v Akčním plánu a Střednědobém plánu rozvoje sociálních služeb na území Ústeckého kraje, právě terénní pečovatelskou službu. Tato služba je v regionu nedostatečně zastoupena a poptávka výrazně převyšuje aktuální nabídku. Poskytování terénní pečovatelské služby je podporováno KÚ a lze tedy předpokládat zařazení do Základní sítě poskytovatelů sociálních služeb, což zaručuje spoluúčast na financování poskytované služby.

Nově poskytovaná terénní pečovatelská služba má potenciál dlouhodobé udržitelnosti, který vychází nejen z demografické křivky populace, ale zároveň odpovídá současnému trendu sociálních služeb. Tento trend podporuje setrvání jedince v domácím prostředí, kdy zvládá veškeré úkony za pomoci terénních pracovníků, kteří ho dle potřeby navštěvují v jeho domácím prostředí.

Celý proces vzniku terénní pečovatelské služby je zahájen jednáním s KÚ a vyjednáváním podmínek poskytování této služby. Jednotlivé kroky, které je potřeba učinit, jsou následující:

- Jednání s KÚ a dotčenými úřady (města / obce, ve kterých by byla služba poskytována).
- Zajištění prostor pro zázemí služby a potřebného vozidla.
- Příjem žádostí o poskytování služeb (zmapování poptávky a vytvoření plánu péče).
- Personální obsazení služby.
- Podání žádosti o registraci sociální služby a s tím spojená administrativa.
- Zahájení provozování služby a koordinace jednotlivých prací.
- Zajištění dodavatelů pomůcek (lze v kooperaci s Domovem Potoky).

Výše zmíněné kroky jsou pouze stručným nástinem celého procesu zahájení poskytování takovýchto služeb a vychází z informací od vedení Domova Potoky a jednotlivých členů komunitní skupiny. Informace byly kromě rozhovorů získány z písemných záznamů výstupů komunitních skupin, které odráží poptávku a potřebnost v regionu.

5.3.1 Zhodnocení plánu rozvoje

Předchozí část nastínila směr, kterým by se Domov Potoky měl ubírat. Poskytování terénní pečovatelské služby by výrazně posunulo potřeby stárnoucí populace v regionu a Domov Potoky by díky tomuto kroku získal podporu KÚ, neboť by částečně pomohl naplnit jeden z cílů Střednědobého plánu rozvoje.

Jak bylo popsáno v návrhu rozvoje, tak kromě přínosu v udržitelnosti a větší konkurenceschopnosti na trhu sociálních služeb, by se tento krok mohl odrazit také na zaměstnanosti v regionu.

Ekonomickou stránku tohoto kroku lze velmi obtížně vyčíslit a hodnotit. Vstupní náklady související se zahájením provozování služby jsou poměrně značné a vyžadují spoluúčast KÚ ve formě dotace, a to nejen pro zahájení služby a na mzdy pracovníků. Jedná se o službu, kdy klient hradí čas poskytovaných úkonů a je tedy velmi zásadní, jaké úkony a v jakém rozsahu jsou poskytovány. Podpora KÚ ve formě dotací je pro udržitelnost služby zásadní, neboť se jedná o činnost, která je potřebná, avšak není zisková. Terénní služba se bez dotací neobejde, a proto je soulad se Střednědobým plánem rozvoje nezbytný.

Zmíněná terénní služba a rozvoj společnosti tímto směrem by plně odpovídal naplnění kritérií rozvoje uvedených v teoretické části BP. Služba by výrazně pomohla řešit nepříznivou sociální situaci a zabraňovala tak sociálnímu vyloučení (kritérium 3), dále by určitě naplňovala legislativu a standardy kvality (kritérium 4), neboť bez toho by se ani nepodařilo získat registraci k poskytování sociální služby a v neposlední řadě by bylo splněno kritérium potřebnosti a souladu se Střednědobým plánem rozvoje.

Terénní služby jsou poptávány celorepublikově, jejich nedostatek je zásadní, a proto by bylo zahájení této služby pro Domov Potoky přínosné.

Tabulka 3: Souhrnná tabulka hodnocení stanovených kritérií

	Kritérium	Hodnocení	Naplnění	Váha
1.	Firma má stanovenou strategii dlouhodobého rozvoje v písemné podobě.	0	40 %	5 %
2.	Vlastník má v písemné podobě stanovenou strategii následnictví z hlediska specifík rodinného podnikání.	0	40 %	20 %
3.	Podnik s předmětem činnosti v sociálních službách má povinnost a řeší nepříznivou sociální situaci a zabraňuje sociálnímu vyloučení.	1	100 %	25 %
4.	Podnik dodržuje příslušné legislativní normy a standardy kvality v oblasti sociálních služeb.	1	100 %	25 %
5.	Podnik svojí činností naplňuje, v souladu se Střednědobým a Akčním plánem rozvoje daného kraje, uspokojení potřeby sociálních služeb, a to umožňuje jeho zařazení do Základní sítě poskytovatelů těchto služeb.	1	100 %	25 %

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Rodinné podnikání a sociální služba jako rodinný podnik byly hlavním tématem této bakalářské práce. Cílem bylo na základě vymezení specifik rodinného podnikání a úskalí spojených s podnikáním v oblasti sociálních služeb vypracovat návrh dalšího rozvoje takového podniku, který bude plnit stanovená kritéria.

Autorka v jednotlivých částech přiblížila problematiku rodinného podnikání a všech úskalí z toho plynoucích, a zároveň jednotlivé kapitoly obsahují také pohled na sociální služby, jejich rozmanitost a různorodost řešené problematiky. Jelikož je problematika rodinného podnikání a problematika poskytování sociálních služeb velmi obsáhlá, byla pro účely této práce vybrána pouze základní specifika.

Teoretická část práce se zaměřuje na vymezení jednotlivých oblastí, které jsou v práci popisovány. Setkáváme se tedy s popisem rodinného podniku a vymezením, kdy se o rodinné podnikání skutečně jedná. Zároveň je přiblížena problematika procesu následnictví a rizika, kterým podnik čelí, pokud tato problematika řešena není. Dále jsou v teoretické části popsány rozdíly mezi sociální službou a sociálním podnikem, druhy a typy sociálních služeb, rizika plynoucí z poskytování sociálních služeb a zároveň je nastíněna také problematika, které poskytovatel sociálních služeb čelí a kterou svými činnostmi řeší.

Praktická část se zabývá již konkrétním rodinným podnikem, který je zároveň pobytovou sociální službou. Jsou zde popsány nejen aktuální způsoby poskytování péče a aktuálně řešené problémy, ale obsahuje také závěry plynoucí z různých druhů použitých analýz sloužících k nalezení vhodného plánu budoucího rozvoje.

Rodinné podnikání a poskytování sociálních služeb jsou autorce známé a blízké, neboť sama již třetím rokem v takové službě pracuje. Jelikož by autorka ve svém současném zaměstnání ráda setrvala i v budoucnu, bylo toto téma bakalářské práce zvoleno s úmyslem analyzovat současný stav podniku a zjištěnými skutečnostmi pomoci v budoucím rozvoji. Právě z tohoto důvodu se v práci tyto dvě části prolínají. Řada zjištěných skutečností a závěrů, které jsou v praktické části práce popsány, mohou v budoucnu sloužit tomuto konkrétnímu rodinnému podniku jako určitý návod, který lze kdykoliv použít při odstraňování zjištěných nedostatků a stejně tak při budoucím rozvoji podniku.

Seznam použitých zdrojů

APSS ČR. 2011. *Značka kvality v sociálních službách* [online]. IRESOFT, 2011-2020, [cit. 15.06.2020]. Dostupné z: <http://www.znackakvality.info/>.

BUREŠ, Martin, 2018. Svěřenský fond a rodinná fundace [online]. *Informace pro účetní a podnikatele – Portál POHODA*, [cit. 5.01.2020]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/sverensky-fond-a-rodinna-fundace/>.

ČESKO, 2006. Zákon č. 108/2006 Sb., *Zákon o sociálních službách* [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>.

ČESKO, 2006. Vyhláška č. 505/2006 Sb., *Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách* [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505>.

ČESKO. 2012. Zákon č. 89/2012 Sb., *Občanský zákoník*, v novelizovaném znění [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

ČSÚ. 2020. *Aktuální populační vývoj v kostce* [online]. [cit. 2020-06-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>.

ČTVRTNÍK, Jakub a Matěj LEJSAL, 2013. *Sociální služby a způsob financování – podklad k odborné diskusi – podporaprocesu.cz* [online]. [cit. 12. 01. 2020]. Dostupné z: <http://podporaprocesu.cz/wp-content/uploads/2013/01/Varianty-financov%C3%A1n%C3%AD.pdf?fbclid=IwAR33N8qRRSutBuLcaxSL5tLrg2tcSXCkdAOreVK2Zi30N7AvMa2Mmpxb0fI>.

DONNELLEY, Robert G. 1988. *The Family Business* [online]. [cit. 2020-06-27]. First Published, 1988-12-01. Research Article. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00427.x>.

HERMAN, Jiří. 2008. *Základy managementu sociálních služeb*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 978-80-7013-477-1.

- JÁČ et al. 2017. Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Strategické řízení výkonnosti podniku, Svazek čtvrtý. ISBN 978-80-7494-348-5.
- JANSTA, Jindřich. *Rodinné podnikání v České republice a jeho specifické problémy*. Liberec, 2016. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci. Ekonomická fakulta.
- KENYON-ROUVINEZ, Denise a John L. WARD. 2016. *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Přeložil Jiří OGROCKÝ. Brno: Barrister & Principal. ISBN 978-80-7485-095-0.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2003. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.
- KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.
- MACHEK, Ondřej. 2017. *Rodinné firmy*. V Praze: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.
- MATOUŠEK, Oldřich, KŘIŠŤAN, Alois, ed. 2013. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0366-7.
- MATOUŠEK, Oldřich a kol. 2012. *Sociální služby. Legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál. ISBN 80-2620-041-1.
- MPO. 2019. *Rodinné firmy se dočkaly, vláda schválila definici rodinného podnikání* [online]. 2019-11-11, [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/rodinne-firmy-se-dockaly--vlada-schvalila-definici-rodinneho-podnikani--246105/>.
- MPO. 2020. *Definice rodinného podniku, usnesení vlády č. 535* [online]. 2020-05-11, [cit. 2020-6-30]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--2530>.
- RYDVALOVÁ, Petra, Ivan JÁČ, Eva KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eliška VALENTOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. 2015. *Rodinné podnikání zdroj rozvoje obcí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. Strategické řízení výkonnosti podniku, svazek první. ISBN 978-80-7494-245-7.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. v Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SOCIOFACTOR, 2012. *Analýza potřeb pro zajištění sociálních služeb na Šluknovsku* [online]. [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: http://www.prosluknovsko.cz/skins/socsluzby2/images/clanky_pdf_3318.pdf

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Grada. ISBN 978-80-247-7076-5.

TYLL, Ladislav. 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

Ústecký kraj. 2018. *Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Ústeckém kraji* [online]. [cit. 2020-06-23]. Dostupné z: <https://www.kr-ustecky.cz/strednedoby-plan-rozvoje-socialnich-sluzeb-v-usteckem-kraji/ds-73560/p1=204396>

VEBER, Jaromír. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VOCHOZKA, Marek. 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

VOSTATEK, Jaroslav. 2013. *Financování a nákladovost sociálních služeb: pobytové a terénní služby sociální péče*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. ISBN 978-80-904668-7-6.

Seznam příloh

Příloha A	Finanční výkazy.....	61
Příloha B	Organizační struktura	63
Příloha C	Ceník poskytovaných služeb	64

Příloha A Finanční výkazy

Výkaz zisku a ztráty

Ve zkráceném rozsahu ke dni
31.12.2018
Jednotky: 1000 Kč

Tabulka A 1: Výkaz zisku a ztráty firmy JIPRO-CASH s.r.o.

	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Skutečnost v běžném účetním období	
		sledovaném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	8 156	7 970
II.	Tržby za prodej zboží	490	516
A.	Výkonová spotřeba	6 024	5 485
D.	Osobní náklady	12 867	11 356
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 121	922
III.	Ostatní provozní výnosy	12 204	10 059
F.	Ostatní provozní náklady	255	215
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	582	568
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	1	1
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	213	241
K.	Ostatní finanční náklady	6	7
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-219	-247
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	364	321
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	364	321
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	364	321

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky firmy JIPRO-CASH s.r.o.

Rozvaha

Ve zkráceném rozsahu ke dni

31.12.2018

Jednotky: 1000 Kč

Tabulka A 2: Aktiva firmy JIPRO-CASH s.r.o.

	Aktiva	Běžné účetní období			Minulé účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM	19125	-4192	14934	15168
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	15496	-4192	11305	11118
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	15496	-4192	11305	11118
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	3629	0	3629	4049
C.I.	Zásoby	148	0	148	210
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	884	0	884	1076
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	2597	0	2597	2763
D.	Časové rozlišení	0	0	0	1

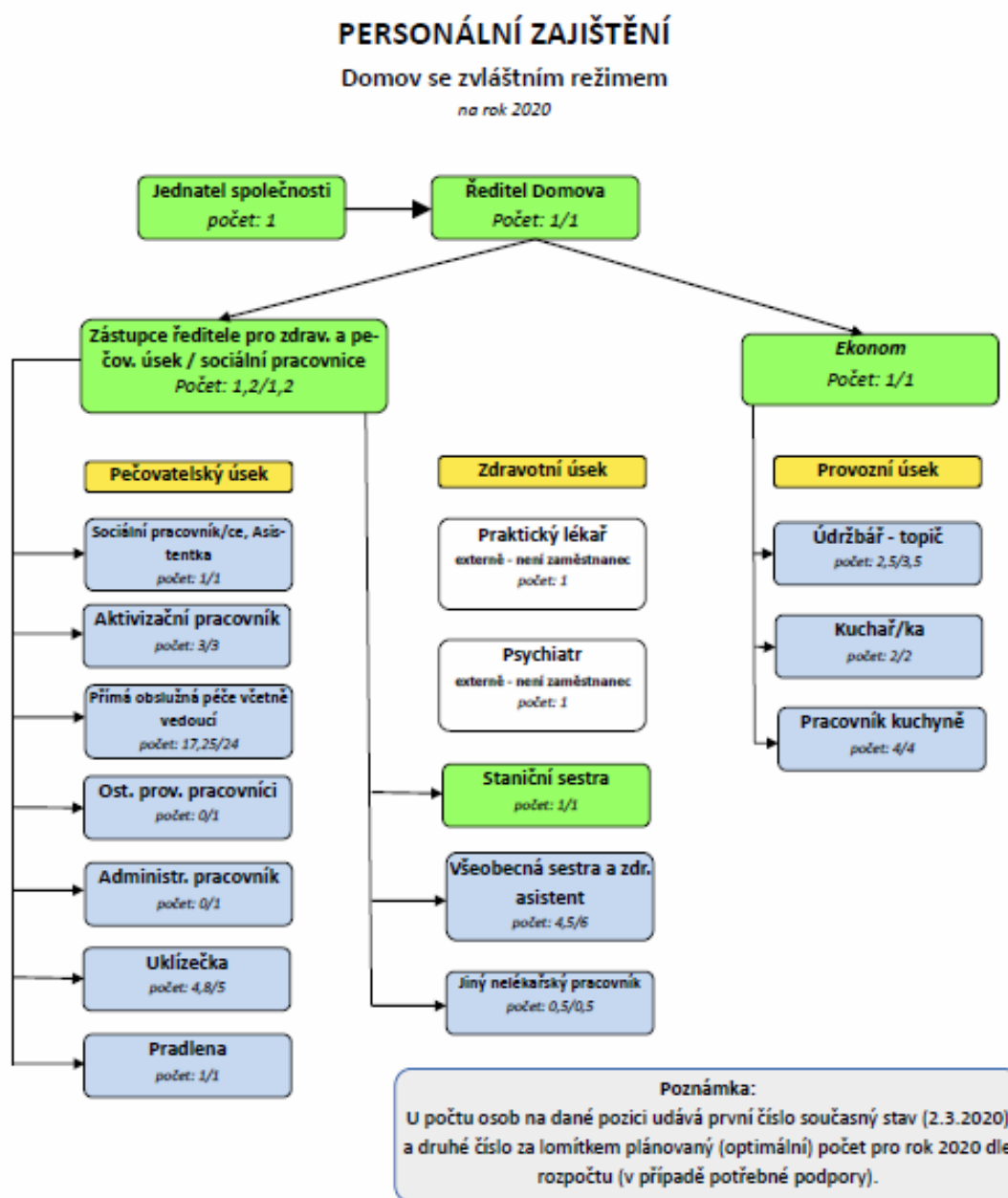
Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky firmy JIPRO-CASH s.r.o.

Tabulka A 3: Pasiva firmy JIPRO-CASH s.r.o.

	Pasiva	Běžné účetní období	Minulé účetní období
	PASIVA CELKEM	14934	15168
A.	Vlastní kapitál	5759	5395
A.I.	Základní kapitál	200	200
A.II.	Kapitálové fondy	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	5175	4854
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	364	321
B.	Cizí zdroje	9116	9773
B.I.	Rezervy	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	5694	6271
B.III.	Krátkodobé závazky	3422	3502
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
C.	Časové rozlišení	58	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky firmy JIPRO-CASH s.r.o.

Příloha B Organizační struktura



Obrázek B 1: Organizační struktura v Domově Potoky

Zdroj: Interní dokumenty Domova Potoky

Příloha C Ceník poskytovaných služeb



Domov se zvláštním režimem
Dolní Chříbská 302
407 44 Chříbská

Provozovatel: JIPRO-CASH s.r.o.
Na Jilech 2637, Česká Lípa, IČ: 28744349

CENY POBYTU A FAKULTATIVNÍCH SLUŽEB

tab.1

Ceník pobytu			
Ubytování	<i>Cena je uvedena za 1 lůžkoden</i>		
	Jednolůžkový pokoj	210,00 Kč	<i>cena za 1 lůžkoden</i>
	Dvoulůžkový pokoj	205,00 Kč	<i>cena za 1 lůžkoden</i>
	Třílůžkový pokoj	195,00 Kč	<i>cena za 1 lůžkoden</i>
	Vícelůžková pokoj	185,00 Kč	<i>cena za 1 lůžkoden</i>
Stravování	<i>Cena je uvedena za 1 stravovací den</i>		
	Úhrada za den	170,00 Kč	Bez ohledu na typ diety.

Platnost ceníku ubytování a stravování je od 1.1.2020

tab.2

Ceník fakultativních služeb		
Měsíční paušální platby		
Vedení depozitního účtu	50,00 Kč	
Příspěvek na aktivizace	50,00 Kč	
Příspěvek na papírový program	100,00 Kč	
Měsíční platby při používání		
Využití depozitního trezoru	30,00 Kč	
Vlastní elektrospotřebič na pokoji	30,00 Kč	za každý 1 elektrospotřebič vyjma radiopřehrávače *
Ostatní		
Soukromá doprava služebním vozidlem	20,00 Kč	za 1 km (čekání - sazba za doprovod)
Doprava v rámci činnosti Domova	10,00 Kč	za 1 km (čekání - sazba za doprovod)
Popisování osobního prádla	3,00 Kč	za 1 ks
Kopírování a tisk černobíle A4	5,00 Kč	1 strana
Kopírování a tisk barevně A4	15,00 Kč	1 strana
Použití bio – lampy mimo ošetřovatelský plán	20,00 Kč	5 minut
Zapůjčení chladničky Domova	60,00 Kč	cena za pokoj/měsíc + elektrosp. 30,-
Mimořádný úklid - záměrné znečištění klientem	180,00 Kč	Cena za 1 hodinu, minimální účtovaná doba 15 minut
Péče o klienta při nadměrném požití alkoholu (např. zdravotní úkony, úklid....)	500,00 Kč	cena za 30 minut
Oprava majetku domova poškozeného úmyslným zaviněním klienta	180,00 Kč	cena za hodinu, účtováno po 30 minutách + cena materiálu
Ztráta, popřípadě úmyslné zničení majetku domova		až o výše 100% pořizovací ceny

* Za elektrospotřebič na pokoji zodpovídá klient. Každý elektrospotřebič musí mít platnou revizi, kterou je možné domluvit s revizním technikem Domova (50 – 100,-/ks) nebo dodat potvrzenou revizní zprávu od vlastního rev. technika. Přístroj bez platné revize nesmí být používán.

Obrázek C 1: Ceník pobytu a fakultativních služeb poskytovaných v Domově Potoky

Zdroj: Interní dokumenty Domova Potoky

Ceník fakultativních služeb pokračování		
Ostatní		
Úprava a oprava vlastních oděvů klientů	180,00 Kč	cena za hodinu + cena materiálu (do 15 minut / měsíc jsou drobné opravy součástí základních činností služby)
Oprava majetku klientů	180,00 Kč	cena za 1 hodinu, minimální účtovaná doba 10 minut
Likvidace osobního majetku klienta (nábytek, elektrospotřebiče, apod.)		cena za odvoz do sběrného dvora (na skládku) se účtuje jako součet fakultativní služby „použití služebního automobilu pro účely mimo základní činnosti“ a ceny za skládkovné (bude-li nutné je zaplatit)
Osobní doprovod pracovníka služby na přání klienta	150,00 Kč	(např. návštěva peněžního ústavu, notáře) v případech, kdy doprovod není z důvodu zdravotního stavu nutný) – cena za hodinu, účtováno po 30 minutách
Ošetřovatelský zdravotní úkon nad rámec vykazované péče	60,00 Kč	cena za 15 minut (např. opakovaná péče o ránu, aplikace mastí apod. nehraný zdr. pojišťovnou)
Úkon ošetřovatelské péče nad rámec rozsahu péče dle přiznaného příspěvku na péči	180 Kč	za hodinu – účtováno dle typu a délky úkonu (např. donáška stravy mobilnímu klientovi, nákup mobilnímu klientovi či mimo zařízení atd.)
Administrativní úkon, zprostředkování služeb nesouvisejících s poskytovanou sociální službou	100 – 300 Kč	za úkon či dílčí část např. sepsání žádosti, odvolání, jednání s úřady, sepsání dalších písemností pro klienta v oblasti, která nesouvisí se službou a rozsahem poskytované služby – osobní potřeba klienta
Kadeřník		
je-li zajištěno vlastním pracovníkem – jinak dle ceníku externího dodavatele služby		
stříhání muži	100,00 Kč	
stříhání ženy	110,00 Kč	
úprava vousů	65,00 Kč	
barvení	160,00 Kč	+ hodnota barvy
Pedikúra		
je-li zajištěno vlastním pracovníkem – jinak dle ceníku externího dodavatele služby		
klasická pedikúra (mokrá)	190,00 Kč	
malá pedikúra (mokrá)	130,00 Kč	bez potřeby odstranit ztvrdlou kůži
mini pedikúra (suchá)	100,00 Kč	stříhání a úprava nehtů, ošetření kůže
práce nad rámec	190,00 Kč	(za hodinu) – účtováno po 5 min.
Nakupované		
Opravy, revize, kadeřník, pedikúra, kosmetika		Dle cen dodavatelů (není-li v ceníku uvedeno jinak)
Koncesionářské poplatky ČT	135,00 Kč	Měsíčně – hradí klient přímo ČT
Koncesionářské poplatky ČR	45,00 Kč	Měsíčně – hradí klient přímo ČR

Platnost ceníku fakultativních služeb je od 1.1.2020

Ing. Igor Prokeš
ředitel

V Chříbské 31.12.2019

Obrázek C 2: Ceník fakultativních služeb poskytovaných v Domově Potoky

Zdroj: Interní dokumenty Domova Potoky